

Tarja Kortman


# HANKEMAKSATUKSEN HAASTEET HALLINNOIVAN HANKKEEN NÄKÖKULMASTA


Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2013



# KUVAILULEHTI

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  9.12.2013	
<b>Tekijä(t)</b>  Tarja Kortman		Koulutusohjelma ja suuntautuminen  Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Hankemaksatuksen haasteet hallinnoivan hankkeen näkökulmasta			
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Arjen mieli -hankkeen maksatusta ja sen haasteita ja selvittää, miksi maksatukset ovat työllistäviä. Miten voisi jatkossa toimia, jotta maksatusten tekeminen veisi vähemmän aikaa ja resursseja? Etelä-Savon sairaanhoitopiiri vastasi tämän hankkeen hallinnoimisesta. Arjen mieli -hanke on kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) alainen hanke. Kaste-ohjelma perustuu sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta annettuun lakiin (733/1992, 5 §).</p> <p>Etelä-Savon sairaanhoitopiiri tuottaa erikoissairaanhoidon palvelut jäsenkunnilleen, jotka omistavat kuntayhtymän. Jäsenkuntia ovat Hirvensalmi, Joroinen, Juva, Kangasniemi, Mikkeli, Mäntyharju, Pertunmaa, Pieksämäki ja Puumala.</p> <p>Opinnäytetyöni viitekehyksessä käsittelen hanketyöskentelyä ja hankemaksatusta Kaste-hankkeissa. Lisäksi käyn läpi projekti-/hanketyön peruseräotteita.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen aineisto on kerätty haastattelemalla Arjen mieli -hankkeen hanketyöskentelyyn osallistuneita henkilöitä ja käymällä keskusteluja heidän kanssaan.</p> <p>Tutkimuksen perusteella hankemaksatuksen haasteet liittyvät ohjeistuksen muutokseen hankeaikana ja siihen, että ohjeistuksen kohdistamisesta kaikille sitä tarvitseville henkilöille ei ollut selvää suunnitelmaa. Opinnäytetyössäni tuon esille ehdotuksia, miten hankemaksatuksista syntyvää työmäärää voisi olla mahdollista vähentää maksatusten kanssa työskenteleviltä henkilöiltä.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Hanke, kehittäminen, kehittämishanke, hanketyöskentely, hankemaksatus, kvalitatiivinen tutkimus			
<b>Sivumäärä</b> 45, 1 liite	<b>Kieli</b> suomi	<b>URN</b>	
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Leena Korhonen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä	

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  9. December 2013	
<b>Author(s)</b>  Tarja Kortman		<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> The challenges of project payments from the project's point of view			
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this study was to describe the project payments and challenges of a project called Arjen mieli, and to determine why disbursements require a lot of time. How could they continue to operate in order to for the payments to be less time consuming and requiring fewer resources. South Savo Hospital District was responsible for the management of this project. Arjen mieli is part of the national development programme (Kaste) project. The programme is based on the Act on Planning and Government Grants for Social Welfare and Health Care (733/1992, section 5).</p> <p>South Savo Hospital District provides specialized medical care to the municipalities in the area. These municipalities are Hirvensalmi, Joroinen, Juva, Kangasniemi, Mikkeli, Mäntyharju, Pertunmaa, Pieksämäki and Puumala.</p> <p>The theoretical background of this study is based on the project work and project payment in Kaste project. In addition, I go through the basic principles of the project work.</p> <p>The research method was qualitative. The materials of the qualitative method were collected by interviewing and discussing with people who participated in the Arjen mieli -project.</p> <p>The study showed that the modification guidance during the course of the project and the challenges related to the fact that the persons in need of guidance in allocating did not have a clear plan. In this work I have suggestions as to how it might be possible to reduce the workload of the individuals who are working with the project payments.</p> <p>The study was commissioned by South Savo Hospital District.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Project, Development, Development project, Project work, Payments, Qualitative method			
<b>Pages</b> 45 pages, app. 1 ( 2 pages)	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b>  Leena Korhonen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  South Savo Hospital District	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	HANKE .....	3
2.1	Hankkeen ominaispiirteet .....	4
2.2	Erityyppiset hankkeet .....	7
2.3	Kehittämishanke .....	8
2.4	Hankkeen vaiheet .....	9
2.5	Hankeorganisaatio .....	14
3	HANKERAHOITUS .....	15
3.1	Rahoitus Kaste-ohjelman alaisessa hankkeessa .....	16
3.2	Rahoitusprosessi Kaste-hankkeessa .....	17
4	HANKE KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ .....	19
4.1	Kehittämishankkeen erityispiirteitä .....	19
4.2	Hanke kehittämisen välineenä terveydenhuollossa .....	20
5	ETELÄ-SAVON SAIRAANKOITOPPIIRIN KUNTAYHTYMÄ .....	22
5.1	Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kehitystoiminta .....	23
5.2	Arjen mieli -hanke .....	24
6	ARJEN MIELI -HANKKEEN MAKSATUKSEN KARTOITTAMINEN .....	27
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	28
6.2	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus .....	30
6.3	Aineiston kerääminen .....	32
6.4	Tulokset .....	34
6.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET .....	40
7.1	Johtopäätökset .....	40
7.2	Toimenpidesuosituksset .....	41
8	PÄÄTÄNTÖ .....	42
	LÄHTEET .....	44

## LIITE

## 1 JOHDANTO

Terveysthuoltopalvelut toimivat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen eli sote-uudistuksen keskellä. Palvelut järjestetään pääsääntöisesti vastuukuntamallilla. Kaikki kunnat rahoittavat sote-palveluja. Jokainen sote-alue kuuluu erityisvastuualueeseen (ERVA), joita on viisi. Jokainen erityisvastuualue vastaa oman alueensa koordinoinnista, kehittämisestä, tutkimuksesta, koulutuksesta ja viranomais tehtävistä. Palvelurakennemuutoksen toteuttamiseksi säädetään sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä, rahoitusta, kehittämistä ja valvontaa koskeva laki, järjestämislaki, jonka on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2015.

Sosiaali- ja terveysthuoltuissa on valtakunnallisesti toteutettu suuri määrä erilaisia kehittämishankkeita. Hankkeita on perustettu työkäytäntöjen, palveluiden, henkilöstön ja rakenteiden kehittämiseen. Tällä hetkellä kiinnitetään erityisesti huomiota asiakaslähtöisyyteen, sähköisten palvelujen kehittämiseen, palveluketjujen uudistamiseen ja saumattomuuteen sekä osaamisen hallintaan. Laatu ajattelutapana myös julkishallinnossa on lisännyt tarvetta kehittämistyöhön. Kehittämishankkeet on omaksuttu työvälineeksi, -tavaksi ja osaksi strategiaa tavoitteen saavuttamiseksi.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste perustuu sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta annettuun lakiin (733/1992, 5 §). Kaste-ohjelma on sosiaali- ja terveysthuoltuministeriön pääohjelma, jonka avulla pyritään johtamaan ja uudistamaan suomalaista sosiaali- ja terveysthuoltupolitiikkaa. Ohjelmissa Kaste I (2008–2011) ja Kaste II (2012–2015) on määritelty alan uudistustyön tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä on innovatiivinen, kehittyvä ja potilaitaan välittävä organisaatio. Sairaanhoitopiirin toiminta-ajatus, joka kuvaa organisaation olemassa olon tarkoitusta, on ”Terveempi Etelä-Savo 2020” (Etelä-Savon sairaanhoitopiirin strategia: Hallitus 2013,4). Sairaanhoitopiirillä on ollut useita Kaste-ohjelman alaisia hankkeita, joiden tavoitteena on ollut ja on edelleen kehittää sairaanhoitopiirin toimintaa Kaste-osaohjelmien mukaisesti. Hankkeet on asetettu sairaanhoitopiirin strategiaa noudattaen vastaamaan alueen kuntien asukkaiden palvelutarpeisiin, henkilöstön osaamisen lisäämiseen ja organisaatorakenteen kehittämiseen.

Tämän työn tavoitteena on selvittää Etelä-Savon sairaanhoitopiirissä vuosina 2011–2013 toimineen Kaste -ohjelman alaisen hankkeen maksatuksen haasteita hallinnoijan osalta ja antaa kehittämisohjeita. Tutkimusongelmina ovat: mitkä ovat maksatuksen haasteet hallinnoijan näkökulmasta ja millaisilla toimenpiteillä maksatusta voisi kehittää. Asiaa käsitellään Arjen mieli -hankkeen toimintakaudella tapahtuneen hankemaksatuksen avulla. Hankkeen rahoitus on Kaste I -ohjelman toimintakaudella myönnettyä hankerahoitusta. Etelä-Savon sairaanhoitopiiri hallinnoi tätä hanketta, johon kuului kuusi osahanketta Etelä- ja Itä-Savossa. Tällä hetkellä sairaanhoitopiiri on mukana Kaste-hankkeessa, jota ei kuitenkaan itse hallinnoi. Päätöstä tämän työn aikana uudesta suunnitellusta hankkeesta ei vielä ole saatu.

Tässä opinnäytetyössä halutaan kertoa käytännön työstä, joka on osana toiminta-alueen tavoitteena olevia kansallisen Kaste-ohjelman mukaisia tavoitteita. Tarkemmin tässä luodaan katsaus Arjen mieli -hankkeen maksatusprosessin kulkuun ja kerrotaan, miten maksatus käytännössä toteutui. Hankemaksatuksessa tulee noudattaa annettuja sääntöjä ja ohjeita. Näiden sääntöjen ja ohjeiden antajina toimivat sosiaali- ja terveysministeriö sekä Lounais-Suomen aluehallintovirasto. Hankkeeseen kuuluvat organisaatiot omaavat erilaisia toimintatapoja ja tietoteknisiä sovelluksia, jotka omalta osaltaan vaikuttavat maksatuksen kulkuun. Työssä tulee esille hanketta ohjaavien ja mukana olevien eri tahojen toiminnan vaikutukset. Lähdemateriaalina käytetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, hallinnoivan organisaation yleisesti julkaistua tietoa ja saatujen julkisten ohjauskirjeiden sisältöä.

Opinnäytetyön viitekehyksessä kerron valtakunnallisesta Kaste-ohjelmasta, sen tavoitteista, hankerahoituksesta ja rahoitusprosessista Kaste-ohjelman alaisissa hankkeissa. Tämän jälkeen perehdyn Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kehitystoimintaan ja kerron sairaanhoitopiirin hallinnoiman Kaste-hankkeen, Arjen mieli -hankkeen maksatuksesta. Tutkimusosuudessa kootaan aineistoa hankkeen aikana kertyneestä kirjallisesta materiaalista, hallinnoivan hankkeen työntekijöiden ja hallinnoivan organisaation maksatuksesta vastaavien työntekijöiden kokemuksista sekä osahankkeitten tässä hanketyössä mukana olleiden kokemuksista. Työn toteuttamiseksi käydään keskusteluja, tehdään haastatteluja ja kysely hankkeen maksatuksesta vastuussa oleville henkilöille taloushallinnossa ja hanketyössä. Kysymyksillä pyritään selvittämään maksatuksen toimintatapoja ja käytännön toteuttamista sekä mietitään maksatukseen vaikuttavia toimintatapojen muutoksia. Näin saatuja tietoja on tässä työssä tarkoitus koota yh-

teen. Tämän jälkeen esittelen tulokset ja kokoon niiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Lopuksi teen kehittämisehdotuksia saatujen tulosten pohjalta peilaten niitä viitekehyksessä kuvattuun kehittämistoimintaan ja toimintatapoihin maksatuksen osalta.

## 2 HANKE

Tässä työssä käytetään sanoja projekti ja hanke toistensa synonyymeinä. Lähemmin tarkasteltuna hankkeelle ja projektille on löydettävissä eroavuuksia mutta tässä työssä ei paneuduta niihin seikkoihin. Kirjallisuudessa puhutaan paljon projektityöskentelystä, mutta tänä päivänä käyttöön on yleistynyt sana hanke. Käytännössä termit sekoittuvat ja molempia käytetään samassa tarkoituksessa. Hankkeessa voi olla mukana useita osahankkeita. Myöhemmin tarkasteltavaan Arjen mieli -hankkeeseen kuului kuusi osahanketta, jotka yhdessä muodostivat hankekokonaisuuden. Hankkeessa työskentelevien ryhmien ja siinä työskentelevien henkilöiden nimikkeissä saatetaan käyttää molempia termejä, projektia ja hanketta. Samassa, hanke -nimikkeellä tehdyssä työssä, voi mukana olevista toimijoista ja ryhmistä olla käytössä nimikkeitä hankejohtaja, hanke-, tai projektikoordinaattori, projektisihteeri ja projektiryhmä.

Hanketoimintaa käytetään työskentelymuotona silloin, kun pääorganisaatio haluaa suorittaa jonkin tietyn työn tai tehtävän. Tarkoituksena voi lisäksi olla jonkin tavoitteena olevan kehitysprosessin käynnistäminen. Perusorganisaatio suunnittelee ja delegoi projektille tietyn tehtävän, sen suorittamiseen tarvittavat valtuudet ja järjestää tarvittavat resurssit hankkeen tarpeisiin (Ruuska 2007, 21). Hanke siis toimii jonkin organisaation alaisena, kuitenkin omana yksikkönään, jolle on määritelty tavoite, resurssit ja tarkka aika työskentelylle. Ruuska (2007, 18) määrittelee lyhyesti projektin joukoksi ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää ja projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu. Lyhyissä, kestoaltaan muutamista kuukaudesta vuoteen kestävässä projekteissa ei ole aina tarkoituksenmukaista vaihtaa esimiestä projektin vaihtuessa. Usean vuoden pituisissa hankkeissa kannattaa muodostaa projektiorganisaatio, jonka keskeiset resurssit ovat projektipäällikön alaisuudessa. Hankkeissa voi olla mukana usean eri organisaation resursseja. Näin koostuu hanke, jossa on useita eri osaprojekteja. (Pelin 2009, 68.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto on mielenkiintoinen projektityön tarkastelukohde. Alalla on sovellettu projektityön keinoja jo 1980-luvulla, mutta sen projektitoimintakulttuuri

eroaa melkoisesti siitä, mitä kerrotaan nykyisissä projektitoiminnan oppaissa. Oppaiden ja yleistysten esimerkkitapaukset ovat hyvin usein rakennusteollisuudesta. (Virtanen 2009, 28.)

## **2.1 Hankkeen ominaispiirteet**

Projektin lopputuloksen ei tarvitse olla mikään konkreettinen tuote kuten tien rakentaminen tai tietokonepeli. Se voi olla myös ratkaisu johonkin ongelmaan tai uusi toimintamalli. Projekteja käytetään muun muassa muutosjohtamisen apuvälineinä. (Ruuska 2007, 20.) Hanke-nimike näyttäisi vakiintuneen käyttöön enemmän julkisten organisaatioiden työskentelyssä ja niissä suoritetuissa erilaisissa kehitystehtävissä. Projektiksi nimitetään useimmiten yrityksissä suoritettavaa työkokonaisuutta tai jotakin tiettyä tehtävää kuten suunnittelutehtävää tai jonkin tuotteen valmistusta.

Ruuskan (2007, 19) ajatuksia mukaillen kuvaan hankkeen määritelmää hieman tarkemmin. Hankkeesta voidaan erotella esimerkiksi seuraavassa esiteltyjä tyypillisiä piirteitä.

### *Tavoite*

Hankkeessa voi olla vain yksi tai useampia tavoitteita ja hankkeessa työskennellään niiden saavuttamiseksi. Tavoitteen tulisi olla realistinen eli huolellisella ennakkoon tehdyllä suunnittelulla voidaan tavoite asettaa siten, että se on mahdollista saavuttaa ja saadaan haluttu lopputulos. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää perehtyä erilaisiin hankkeisiin, tutkia niiden toimintatapoja, onnistumisia ja epäonnistumisia.

### *Elinkaari*

Hankkeen kesto eli elinkaari sisältää hankkeen ajalliset osa-alueet hankkeen asettamisesta sen päättämiseen. Hankkeella on määritelty päätepiste. Hankkeen tarkoitus on elinkaarensa aikana saavuttaa sille asetettu tavoite hankkeen loppuun mennessä. Hankkeen kesto tulisi suhteuttaa tavoitteeseen. Hankkeen keston on hyvä kiinnittää huomiota ja tarkastella halutun tavoitteen saavutettavuutta hankkeelle määriteltävään aikaan verrattuna. Tulisi ottaa huomioon hankkeen ulkopuoliset tekijät kuten organi-



saatioiden muutokset, toimintatapojen muutokset ja koko ympäröivän maailman muutokset.

### *Itsenäinen kokonaisuus*

Hanke on rajattu itsenäiseksi kokonaisuudeksi. Vastuu on rajattu, vaikka mukana on useita erilaisia intressiryhmiä ja toimivia osapuolia. Hankeorganisaatiossa jokaiselle jäsenelle on määritelty tietty tehtävä.

### *Ryhmätyöskentely*

Hankkeen tavoitteen saavuttaminen edellyttää ryhmätyöskentelyä sekä oman organisaation sisällä että muiden organisaatioiden edustajien kanssa. Ryhmätyöskentelyä voidaan pitää yhtenä hankkeen onnistumisen tärkeänä osana. Hanketta viedään kohti tavoitetta erilaisten tekijöiden ja toimijoiden voimin. Kaikki siihen osallistuvat tahot vaikuttavat osaltaan siihen, miten hyvin tavoite voidaan saavuttaa.

### *Vaiheistus*

Hankkeen elinkaaren aikana havaitaan eri vaiheita kasvusta kypsymisen kautta kiihtymiseen. On huomioitava, että hanke on aina myös osallistujiaan kehittävä oppimisprosessi. Työn vaiheistus on suoraan riippuvainen sen elinkaaren kestolle määrittelystä ajasta. Hankkeen aloitus- ja lopetusvaiheet saattavat osittain määräytyä säännöksiin tai määriteltyjen toimintatapojen perusteella ja siten ne vievät paljon aikaa työltä, joka on tarkoitettu hankkeelle asetetun tavoitteen saavuttamiseen.

### *Ainutkertaisuus*

Kahta samanlaista hanketta ei ole, koska ympäristötekijöiden muutos ajan mukana tekee mahdottomaksi kahden samanlaisen hankkeen olemassaolon. Hankkeissa työskentelevät henkilöt pyritään valitsemaan hyödyntämällä tiettyä työssä tarvittavaa asiaosaamista, jotta kulloinenkin tavoite voidaan saavuttaa.

### *Muutos*

Muutokset hankkeen elinkaaren aikana saattavat vaikuttaa sen luonteeseen ja tavoitteenasetteluun. Tavoite joko muuttuu tai sitä ei ole mahdollista saavuttaa. Muutokset hankkeen aikana ovat yleisen käsityksen mukaan enemmänkin odotettavissa olevia tapahtumia, kuin yllätyksiä. Hyvällä suunnittelulla joihinkin muutoksiinkin on mahdollista varautua ja siten voidaan jo ennakkoon suunnitella joustavuutta tai vaihtoehtoisia toimintatapoja.

### *Tilaustyö*

Hanke perustuu asettajan/asiakkaan tilaukseen. Asettaja voi tulla omasta tai ulkopuolisesta organisaatiosta sen mukaan, onko kyseessä sisäinen kehittämishanke vai ulkopuolinen toimitusprojekti. Hanke on aina tilaustyö, joka pyrkii vastaamaan johonkin tiettyyn tarpeeseen, tai visioon tulevasta tarpeesta.

### *Riski ja epävarmuus*

Riskit ja epävarmuudet kuuluvat hanketyön luonteeseen. On huomionarvoista, että huonosti suunnitellut ja epäselvästi rajatut hankkeet ovat alttiimpia riskeille. Riskit ja epävarmuus ovat hallitsevia tekijöitä hanketyöskentelyssä. Hyvällä suunnittelulla riskejä voidaan pienentää mutta olosuhteiden muutokset tuovat niitä lisää. Henkilöstön vaihdokset hankkeen aikana saattavat aiheuttaa suuria vaikeuksia. Henkilöstön saaminen hankkeeseen voi tuoda omia haasteita ja esimerkiksi myöhästyttää toiminnan aloittamista. Osaamista tarvitaan paljon mutta aika on rajallinen. Vaikutuksia saattaa siis tulla hankkeen sisältä ja usein ulkoapäin muuttuvista olosuhteista. (Ruuska 2007, 19 - 20.)

Hankkeen riskien määrittelyssä voidaan käyttää erilaisia riskienhallintamenetelmiä, kuten esimerkiksi SWOT-analyysiä, jossa huomioidaan hankkeen vahvuudet, heikoudet, mahdollisuudet ja uhat. Saadun tuloksen pohjalta suunnitelmaa voidaan tarpeen mukaan muokata. Riskienhallintasuunnitelma tulisi sisällyttää osaksi hankesuunnitelmaa. Suunnitelman miettimisen ja laatimisen viemä aika saatetaan saada takaisin moninkertaisena hyötynä hankkeen edetessä. Pelin (2009, 226) esittää riskin määritelmän näin: ”Mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista”. Hänen mukaansa ”jo toteutunut poikkeama ei ole riski, vaan ongelma, joka vaatii toimenpiteitä ja päätöksentekoa”.

## 2.2 Erityyppiset hankkeet

Kahta samanlaista hanketta ei ole olemassa. Hankkeilla voi kuitenkin olla yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuutta. Ne voidaan Pelinin (2009, 35 - 36) esittämän näkemyksen mukaan ryhmitellä luonteensa perusteella eri tyyppeihin. Seuraavassa esitetään yleisesti käytetty jaottelu hankkeita ryhmiteltäessä.

### *Tuotekehitysprojekti*

Tuotekehitysprojektin tavoitteena on sarjavalmistukseen soveltuvan tuotteen kehittäminen. Tuotteen valmistus ja myynti alkaa projektin päätyttyä. Tuotekehitysprojektin tavoitteen määrittelyssä voi olla vaikeuksia. Tavoite saattaa muuttua projektin aikana. Tämän vuoksi tuotekehitysprojekti vaiheistetaan ja vaiheiden välillä pidetään suunnittelukatselmuksia, joissa tehdään jatkopäätökset. Muina erityispiirteinä voidaan mainita riskien suuruus, tarvittavan ajan määrittäminen ja riittävyys sekä tuotekehitykselle tyypillinen luova työtapo.

### *Tutkimusprojekti*

Tutkimusprojektissa tavoitteena on löytää tietty ratkaisu tai laatia arvio ratkaisun edellytyksistä taloudelliseen toimintaan. Usein työskennellään aivan uusien asioiden parissa, joissa voi ilmetä ennalta arvaamattomia ongelmia. Yrityksen tai muun organisaation strategiset valinnat määrittävät tutkimusprojektin lähtökohdat. Tavoitteeksi asetettu hyöty on voitu määrittää saavutettavaksi vasta pitkän ajan kuluttua. Tutkimusprojekti asetetaan usein tuotekehitysprojektin edelle tuottamaan lisätietoa ja selvyyttä halutusta asiasta.

### *Toiminnan kehittämisprojekti*

Kyseessä on yrityksen tai yhteisön toiminnan kehittämiseksi asetettu projekti. Kehittämishankkeen tai -projektin tarkoituksena on luoda mahdollisuuksia ja saada aikaan johtamisen ja toimintojen tehostumista. Kehittämisprojekteja ja -hankkeita on hyvin erilaisia riippuen kunkin organisaation tai yhteisön tarpeista, suunnitelmista ja strate-

gioista. Kahta täysin samanlaista organisaatiota ei ole, joten kehittämishankkeissakin on huomattavia eroja. Kehittämishankkeita ovat:

- organisaation uudistaminen
- tietojärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto
- toiminnan järjeistämisen
- uusien työtapojen ja välineiden käyttöönotto
- ohjeistojen kehittäminen (parantaminen, uudistaminen, muuttaminen)
- laajan koulutuksen tai koulutuskokonaisuuden valmistelu ja toteutus.

### *Toimitusprojekti*

Yritys tai organisaatio tekee projektin tietyn asiakkaan toimeksiannosta. Toimitusprojektiä edeltää sopimus tietystä toimeksiannosta ja projekti päättyy luovutukseen asiakkaalle. Kyseessä voisi olla rakennuksen suunnittelu- ja rakennustyö, tavarain tai työkalun valmistus tai uuden tietokoneohjelmiston suunnittelu jonkin organisaation tarpeisiin. Olennaista saadun hyödyn ja projektin kannattavuuden kannalta on aikataulun pitävyys, onnistuminen ja hinta.

### *Investointiprojekti*

Toimitusprojekti on usein tilaajan kannalta nähtynä investointiprojekti. Tilaajan tavoite on investointiprojektin avulla saada tuloksena esimerkiksi tuotantolaitos, uusi tuotantolinja, rakennus tai jokin muu käyttöomaisuus. Yleensä investointiprojektiin liittyy osaprojekteja, kuten useita materiaalitoimittajia ja urakoitsijoita.

Projekteissa tehtävä työ voi myös olla jaottelun perusteena kuten seuraavista yleisesti käytetyistä nimikkeistä voidaan huomata:

- markkinointiprojekti
- suunnitteluprojekti
- tietojärjestelmäprojekti
- rakennusprojekti
- automaatioprojekti. (Pelin 2009, 35 - 36.)

## **2.3 Kehittämishanke**

Kehittämistarve voi saada alkunsa joko organisaation ulkopuolelta tai sisältä lähteestä tarpeesta. Kehittämishankkeen tavoitteena voi olla muutos toimintatavoissa, toimivassa organisaatiossa, eri toimijoiden yhteistyössä ja tuottavuudessa. Muitakin tavoitteita tietysti voi olla ja samaan hankkeeseen voi olla asetettuna useampia eri tavoitteita. ”Muutos voidaan pelkistetyimminkin määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä” (Ponteva 2010, 13).

Kehittämishankkeiden perustana on organisaation määrittelemä strategia, sillä strategia määrää organisaation suunnan (Pelin 2009, 106). Strategia kiteytetään usein yhteen lauseeseen, jolla kuvataan organisaation tahtotilaa ja siitä johdettua tavoitetta tiettyyn asetettuun aikaan mennessä. Organisaation strategiasta johdetaan sen projektisalkun ala ja organisaation keskeiset kehittämistoimenpiteet organisoidaan pääsääntöisesti projekteina, joille on määritelty kehittämis- ja seurantavastuut (Pelin 2009, 112). Organisaation strategiat siirtyvät tehokkaasti oikeastaan ainoastaan niistä puhumalla ja fyysisissä kohtaamisissa ja projektit ovat oivallinen tapa tehdä tätä kehittämistyötä. ”Organisaation strategia ja projektisalkku ovat kuin siamilaiset kaksoset, toisiinsa kiinnittyneinä”. (Pelin 2009, 144.)

Kehittämishankkeita voi olla hyvin monenlaisia. Edellisessä luvussa käsiteltiin lyhyesti erityyppisiä hankkeita/projekteja ja niiden ominaispiirteitä. Kukin organisaatio kuitenkin päättää oman strategiansa pohjalta, mitä hankkeita on tarpeen asettaa ja millainen hankesalkku koota organisaation asettaman päätavoitteen ja siitä johdettujen osatavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtenä esimiehen tehtävänä on kyky ymmärtää ja taito ennustaa näkymiä tulevaisuudessa ja siten ohjata alaisiaan osaamisen kehittämisessä organisaation tarvitsemaan suuntaa (Ponteva 2010, 19).

## **2.4 Hankkeen vaiheet**

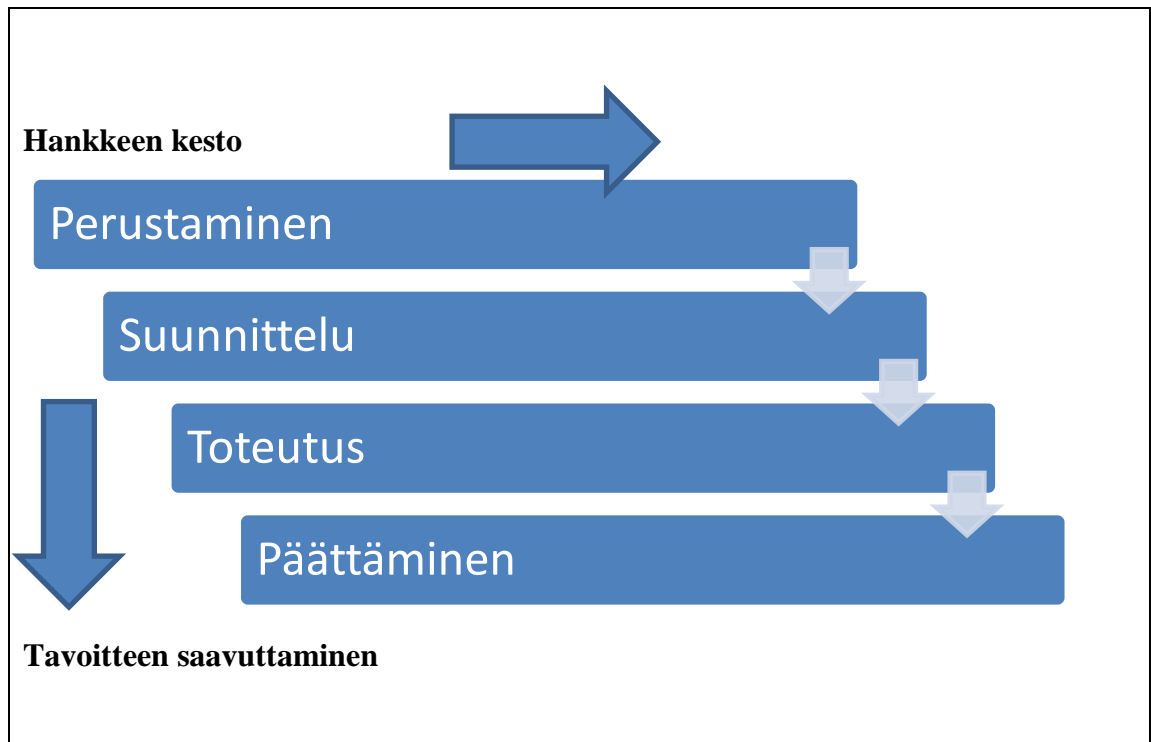
Tarve hankkeen perustamiseen lähtee havaitusta tarpeesta jonkin tehtävän suorittamiseksi. Hankkeen tehtävänä voi olla jokin yksittäinen työ kuten tien rakentaminen tai kehittämistehtävä, joka lähtee pääorganisaation omasta tai sille osoitetusta tarpeesta. Toisin sanoen tarve on voinut syntyä organisaation sisältä tai se on voitu asettaa joltakin ulkopuoliselta taholta (Ruuska 2007, 20). Tarpeen tultua huomioiduksi laaditaan hankesuunnitelma. Myös projektin hallinta ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat projektisuunnitelmaan (Ruuska 2007, 22).

Hankesuunnitelmaa laadittaessa määritellään hankkeen tavoite. Tavoitteen tulisi olla realistinen käytettäviin resursseihin ja hankkeelle määritelyyn aikaan nähden. Hankkeella on oltava selkeä tavoite tai joukko tavoitteita, se on itsenäinen kokonaisuus ja sen toteuttamiseksi on määritely tietty aika (Ruuska 2007, 19). Ajallemme on hyvin tyypillistä, että asioita tehdään projektien avulla sekä yritysmaailmassa että muissakin organisaatioissa. Yhtenä syynä projekti-/hanketyöskentelyn kasvavaan määrään saat-  
taa olla rahoituksen hakeminen ja saaminen ministeriöiltä, EU:lta, Tekesiltä, Raha-  
automaattiyhdistykseltä ym. rahoittajatahoilta. Näin organisaatioita myös osittain oh-  
jataan tietynlaisten toimintamallien rakentamiseen. Toinen tärkeä syy voi olla suuri  
kehittymis- ja muutostarve organisaatioissa ympäröivän, nopeasti muuttuvan maail-  
man keskellä.

Samantyyppisistä aiemmista projekteista ja hankkeista saatetaan saada jo koettua,  
hyödyllistä tietoa toiminnan suunnittelussa. Voidaan analysoida, mitkä ovat olleet  
toimivia työ- tai toimintatapoja ja missä asioissa on ollut vaikeuksia tai missä tapauk-  
sissa ei ole onnistuttu saavuttamaan tavoitetta. Tätä saatua tietoa käyttämällä voidaan  
hyödyntää hyväksi todettuja toimintamalleja ja kiinnittää lisähuomiota hankaluuksia  
tuottaneisiin seikkoihin.

Hankkeella on oma organisaatio, tarkka budjetti ja tavoite, jonka saavuttamiseksi han-  
ke on luotu. Suuremmissa hankkeissa voi olla useita osahankkeita, jolla kullakin osa-  
hankkeella on hankekokonaisuuden yhteisen päätavoitteen lisäksi omia erityisiä osa-  
tavoitteita. Hanke kaikkine osa-alueineen on ainutkertainen, joten kahta samanlaista  
hanketta ei voi olla olemassa. Hanke on tehtäväkokonaisuus, jolla on selkeä alkamis-  
ja päättymisajankohta eli elinkaari. Hankkeen elinkaari on siis hankkeen toteuttami-  
seen tarvittava aika. Hanke jakautuu elinkaarensa aikana useisiin eri vaiheisiin, jotka  
ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan poikkeavat toisistaan. (Ruuska 2007,23.)

Kuvassa 1 on Ruuskan tapaan kuvattu hankkeen eteneminen vaiheittain alusta lop-  
puun. Hanke jakautuu selkeästi eri vaiheisiin. Kuvasta näemme hankkeen jakautumi-  
sen eri vaiheisiin sinä aikana, jona hanke on toiminnassa. Päämääränä on tavoitteen  
saavuttaminen hankkeelle määritellyn ajan puitteissa.



**KUVA 1. Projektin vaiheistus (Ruuska 2007, 23)**

Todellisuudessa hankkeen vaiheet eroavat kuvasta kuitenkin siten, että eri vaiheet ovat eripituisia. Käytännössä hankkeen suunnitteluun käytetty aika voi olla huomattavasti pidempi kuin hankkeen perustamisen kesto. Hankkeen toteuttamiseen käytettävän ajan tarve on hankeaikana yleensä pisin. Hankkeen toteuttamisen lopulla hankkeen tuottamien toimintatapojen ja käytäntöjen juurruttamiseen tarvitaan myös aikaa. Hankkeen päättäminen tulee aloittaa ajoissa useasta syystä. Hankkeen rahaliikenne on usein kirjanpidollisista syistä lopetettava hyvissä ajoin ennen hankkeen lopullista päättymistä. Hankkeen edistymistä arvioidaan aika-ajoin, mutta lopussa olisi hyvä suorittaa kokonaisuuden tarkempi arviointi. Aivan lopuksi kirjoitetaan hankkeesta loppuraportti ja sen kokoaminen ja kirjoittaminen vie oman aikansa. Raporttia kirjoitettaessa pitää olla tieto kaikista tapahtumista hankkeen aikana ja arvio siitä, miten hyvin tavoite kyettiin saavuttamaan ja jollei sitä saavutettu, mistä se mahdollisesti johtui. Arviointi antaa pohjaa tulevien hankkeitten suunnittelulle.

Tarkemmin jaoteltuna esittelen vielä kehitysprojektin kriittisen polun, jossa eri vaiheitten alle on koottu tärkeimmät huomioitavat asiat. ”Kriittinen polku muodostuu aikataulullisesti toisistaan riippuvista projektin tehtävistä, jotka määrittelevät projektin lyhimmän mahdollisen keston. Jos kriittisellä polulla oleva tehtävä viivästyy, viiväs-

tyy koko projekti”. (Projektijohtamisen sanastoa. Suomen Projekti-Instituutti Oy 2013.)

Eri osa-alueitten selostaminen perustuu Korpi-Filppulan esittämään kuvioon. Kuten seuraavasta kriittisen polun esittelystä voi havaita, hankkeen valmistelulla ja suunnittelulle on varattava huomattava osa koko hankkeeseen liittyvistä toimista. Toteutusvaihe perustuu suunnittelulle ja siihen sisältyy paljon suunnittelun pohjalta tehtyä työtä. Hyvään suunnitteluun panostetaan ja käytetään myös aikaa.

### *Valmistelu*

#### 1. Muutostarve ja analyysit

- muutostarve
- visio
- analysointi.

Muutostarve voi tarkoittaa tarvetta muuttaa tai kehittää toimintatapoja tai organisatiota. Tarve voi syntyä sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista vaatimuksista. Yrityksen visio kuvaa, mihin suuntaan toimintaa tulee kehittää (Pelin 2009, 49).

#### 2. Projektin määrittäminen

- ohjausryhmä
- projektiryhmä
- kehitysryhmät.

Projektin ohjauksen tehtävänä on varmistaa projektin toteutus ja tavoitteiden saavuttaminen (Pelin 2009, 303). Projektiryhmä ja kehitysryhmät työskentelevät hankkeen aikana hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

### *Suunnittelu*

#### 3. Tavoitteiden asettelu

- tavoitteet
- mittarit

#### 4. Projektin suunnittelu

- projektisuunnitelma.

”Jos et tiedä, minne olet menossa, kaikki tiet ovat oikeita. Hyväkään kartta ei auta, ellet tiedä, missä olet” (Ruuska 2007, 175.) Suunnitteluvaiheessa luodaan edellytykset hankkeen onnistumiselle. Suunnitelmassa määritellään aikataulut, resurssit, työmene-



telmät, seurantatavat ja tavoitteet. Hankesuunnittelu on osa toiminnan suunnittelua eli taktista suunnittelua ja siinä hankkeet asetetaan sopivilla kriteereillä tärkeysjärjestykseen ja päätetään, mitä hankkeita suunnittelujaksolla aloitetaan. (Ruuska 2007, 175 - 177.)

### *Toteutus*

#### 5. Ohjaus ja seuranta

- projektikokoukset
- ryhmätyöt

#### 6. Kehittämistoimenpiteet.

Kokouksia tarvitaan usean tasoisia ja tasot voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- osaprojektin kokous
- projektipäällikkö- ja resurssipäällikötason kokous
- projektin johtoryhmän kokous (Pelin 2009, 305).

### *Päättäminen*

#### 7. Projektin päättämisen arviointi

- kehitysryhmät
- muutokset
- koulutus. (Korpi-Filppula, M. ym. Kauppakaari 2000.)

”Projektin lopputöille on jo suunnitteluvaiheessa varattava riittävästi aikaa” (Ruuska 2007, 266). Yleisesti kehityshankkeille ja myös projekteille on määritelty tietty kesto. Niitä ei voi jatkaa sovitun päättymispäivän jälkeen. Kaikista tuotoksista, kuten pidentyistä koulutuksista, uusista toimintaryhmistä ja -tavoista jne. kootaan tiedot ja tehdään raportit. Rahaliikenne lopetetaan ja sen tapahtumista tehdään kooste, josta näkyy rahankäyttö. Jos on ollut osahankkeita, niiden johtajat tai koordinaattorit kokoavat raportit omalta osaltaan. Tehdystä työstä laaditaan arvio mahdollisen saadun ohjeistuksen mukaan. Hanke- tai projektijohtaja laatii lopuksi kaikesta loppuraportin, joka lyhyesti kerrottuna sisältää sen, mitä, miksi ja kenelle teimme ja mitä tapahtuu jatkossa. Onko tapahtunut uusien toimintatapojen ym. juurtumista ja ketkä vastaavat niiden ylläpidosta ja jatkokehityksestä. ”Kaikki päättyy aikanaan – mitä tästä opimme”. (Ruuska 2007, 268 - 271.)

Hanke voidaan jakaa eri menetelmillä osiin. Pelinin mukaan hanke voidaan osittaa käyttämällä muutamia perusmenetelmiä ja niiden yhdistelmiä. Vaiheittaisessa osituksessa hanke jaetaan peräkkäisiin vaiheisiin, jossa kukin osa on jollakin tavoin ajallisesti rajattu. Järjestelmällisellä osituksella hanke jaetaan toiminnallisesti itsenäisiksi kokonaisuuksiksi, kuten esimerkiksi tiedonsiirtojärjestelmä, joka on hankkeen osana. Hanke voidaan pilkkoa fyysisiin osiin, kuten rakenteellisessa osituksessa tapahtuu eli eri toiminnot ovat omina osinaan tai hanke eritellään siinä tapahtuvien työlajien mukaisesti osittamalla. (Pelin 2009, 99.)

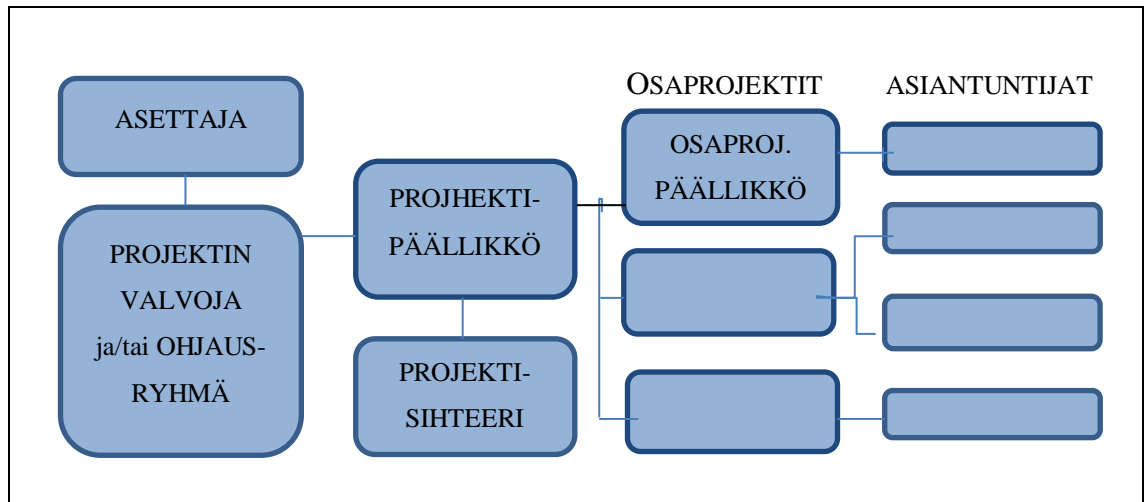
Hanketta voisi kuvata lyhyesti siten, että se perustetaan tietystä tarpeesta, siihen vaikuttaa asettavan organisaation kulttuuri ja strategiat, se vaatii organisaatiolta hankeosaamista ja johtamista. Hanke lisää organisaation hankeosaamista ja lopputuloksena voidaan saavuttaa asetettu päämäärä. Lisäksi esiin saattaa nousta uusia kehittämisalueita tai jatkotutkimustarpeita.

## **2.5 Hankeorganisaatio**

Hankeorganisaatio on hankkeen toteuttamista varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio (Pelin 2009, 67). Lyhyesti kuvattuna hankkeen toimielimiä ovat asettaja eli hankkeen omistaja, ohjausryhmä, hanke-/projektipäällikkö ja projektiryhmä. Lisäksi hankkeella voi olla muita ryhmiä ja toimijoita. Projektin organisaatio on tarkoitettu kertaluontoiseksi. Kun tehtävä on suoritettu (heikommin onnistuneessa tapauksessa hankeaika on käytetty), organisaatio puretaan ja hanke päättyy. (Ruuska 2007, 21.) Pelinin mukaan täysin erillistä projektiorganisaatiota, joka ei liity millään tavalla yrityksen linjaorganisaatioon, tapaa harvoin. (Pelin 2009, 70).

Hankeorganisaatioilla on yleisesti sama perusrakenne, mutta muuten ne voivat erota toisistaan kunkin hankkeen ominaispiirteiden mukaisesti. Hanke saattaa olla perustettu yhtä tehtävää tai tavoitetta varten ja sen asettajana on yksi organisaatio. Asettaja vastaa hankkeen rahoittamisesta ja toimii sen käynnistäjänä. Toimitusprojektissa projektin rahoittajana toimii tilaaja. (Pelin 2009, 70.) Hankkeella voi olla useita osaprojekteja, jossa kullakin saattaa olla hankkeen yhteisen päätavoitteen lisäksi omat tavoitteensa. Kuvassa 2 esitetään projektiorganisaation perusosat Pelinin mukaan jaoteltuna. Hankkeesta riippuen osahankkeitten määrä siis vaihtelee. Asiantuntijat ovat usein myös asiantuntijaryhmiä, jotka toimivat osahankkeitten omien tavoitteiden saavutta-

miseksi osana hankekokonaisuutta. Hankkeessa voi lisäksi työskennellä tarpeen mukaan määritelly määrän hanketyöntekijöitä.



KUVA 2 Projektioorganisaatio (Pelin 2009, 70)

### 3 HANKERAHOITUS

Hankerahoitus tarkoittaa sitä tapaa tai keinoa, jolla jonkin hankkeen toteuttaminen mahdollistetaan. Kaikki tekeminen vaatii toteutuakseen rahaa, oli kyse yksityisen tai julkisen sektorin tekemisestä. Ihmisten työ maksaa ja toimintaan tarvitaan aina työvälineitä. Työvälineet voivat olla konkreettisia, kuten jokin laite, tietokoneohjelma tai henkisiä, kuten esimerkiksi koulutustilaisuus, -kokonaisuus tai asiantuntijapalvelu.

Hankerahoituksesta on hyvin vaikea löytää mitään kirjallisuutta. Ohjeistusta hankerahoitukseen antavat tietysti monet eri rahoittajatahot ja maksatuksien tarkastuksia suorittavat tahot. Julkisilla ja yksityisillä toimijoilla voi olla eri rahoittajia, jotka ovat erityisesti kyseisen toiminnan asiantuntija- ja kehittäjätahoja.

Eri rahoittajilla on omat erilaiset säännöksensä liittyen rahoituksen myöntämiseen, sen määrään, omavastuuosuuteen, rahoituksen hakemiseen, maksamiseen ja tarkastuksiin. EU (Euroopan Unioni) rahoittaa hankkeita ja ohjelmia esimerkiksi rakennerahastojen varoilla. EU-rahoituksen kaksi päätyyppiä ovat hankekohtaiset *avustukset* ja palveluja, tavaroita tai rakennusurakoita koskevat *julkiset hankinnat*. EU-rahoitusta jaetaan eri rahastojen kautta. Niitä ovat:

1. *Euroopan aluekehitysrahasto* EAKR on perustettu vuonna 1975. Se on rahastoista suurin ja sen tehtävänä on tasoittaa alueiden välisiä kehityseroja.

2. *Euroopan sosiaalirahasto* ESR on perustettu vuonna 1960 ja se tukee työllisyyttä ja osaamista edistäviä hankkeita.
3. *Koheesiorahasto* on perustettu vuonna 1993. Se rahoittaa ympäristöhankkeita sekä Euroopan laajuisia liikenneverkkohankkeita.
4. *Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto* tukee nimensä mukaisesti maaseudun kehittämistä.
5. *Euroopan meri- ja kalatalousrahasto* EKTR tukee kalatalousalaa. Kalatalousrahaston avulla pyritään myös luomaan tasapainoa kalavarojen ja kalastuskapasiteetin välille, suojelemaan ympäristöä ja vesistöjä sekä tukemaan alan kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. (Rahoitusopas. Suomen ulkoasiainministeriö 2011.)

Hankerahoitusta voidaan saada EU:n lisäksi useilta muiltakin tahoilta, kuten lääninhallitusten, maakuntaliittojen ja ministeriöitten kautta. Yhdistyksille ja yksityiselle sektorille on olemassa vielä joitakin omia rahoittajatahoja mutta niistä ei tässä sen enempää.

### **3.1 Rahoitus Kaste-ohjelman alaisessa hankkeessa**

Kansallinen Kaste-ohjelma on sosiaali- ja terveysministeriön alainen kansallinen kehittämisohjelma sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriö ohjeistaa näiden kehittämishankkeiden hallinnoijia suoraan kirjeillä ja Lounais-Suomen aluehallintovirasto ohjeistaa ohjauskirjeiden avulla. Ohjeita on lisäksi annettu hankeavustusoppaissa ja valtionavustuspäätöksissä. STM sanoo kirjeessään, että ”Sosiaali- ja terveysministeriöllä on kokonaisvastuu Kaste-ohjelman toteuttamisesta ja kehittämishankkeille myönnettävien valtionavustusten lainmukaisesta käytöstä”. Tämän lisäksi ministeriölle kuuluu vastuita hankehallinnoinnista ja pääsoin hankkeita koskevista päätöksistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Kirje 2012,1.) Lounais-Suomen aluehallintovirasto ohjeet valtionavustusten käytön valvonnassa ovat ”Sosiaali- ja terveysministeriö on myöntänyt 30.3.2011 valtionavustuspäätöksillään kunnille ja kuntayhtymille valtionavustusta sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeiden toteuttamiseen. Aluehallintovirastoista annetun asetuksen (906/2009) 10 §:n 3 momentin 1 kohdan mukaisesti kaikkia hankkeita valvotaan ja valtionavustusten maksatukset hoidetaan Lounais-Suomen aluehallintovirastosta”. (Lounais-Suomen AVI. Ohjauskirje 2011.) Valtionavustusta Kaste-hankkeilla haetaan STM:stä mutta maksatushakemus lähetetään Lounais-Suomen aluehallintovirastoon, joka tarkastaa hakemuksen perus-

teet ja oikeellisuuden. STM:n kirjeen mukaan Lounais-Suomen aluehallintoviraston tehtäviin kuuluu muun muassa STM:n avustaminen hankehallinnoinnissa, toteutumisen seuranta, kustannusseuranta, valtionavustuksen maksatus, joidenkin hankkeita koskevien päätösten ja lausuntojen antaminen sekä ohjaus, neuvonta ja valvontatehtävät AVI:n tehtäviksi määritellyin osin. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Kirje 2012, 1).

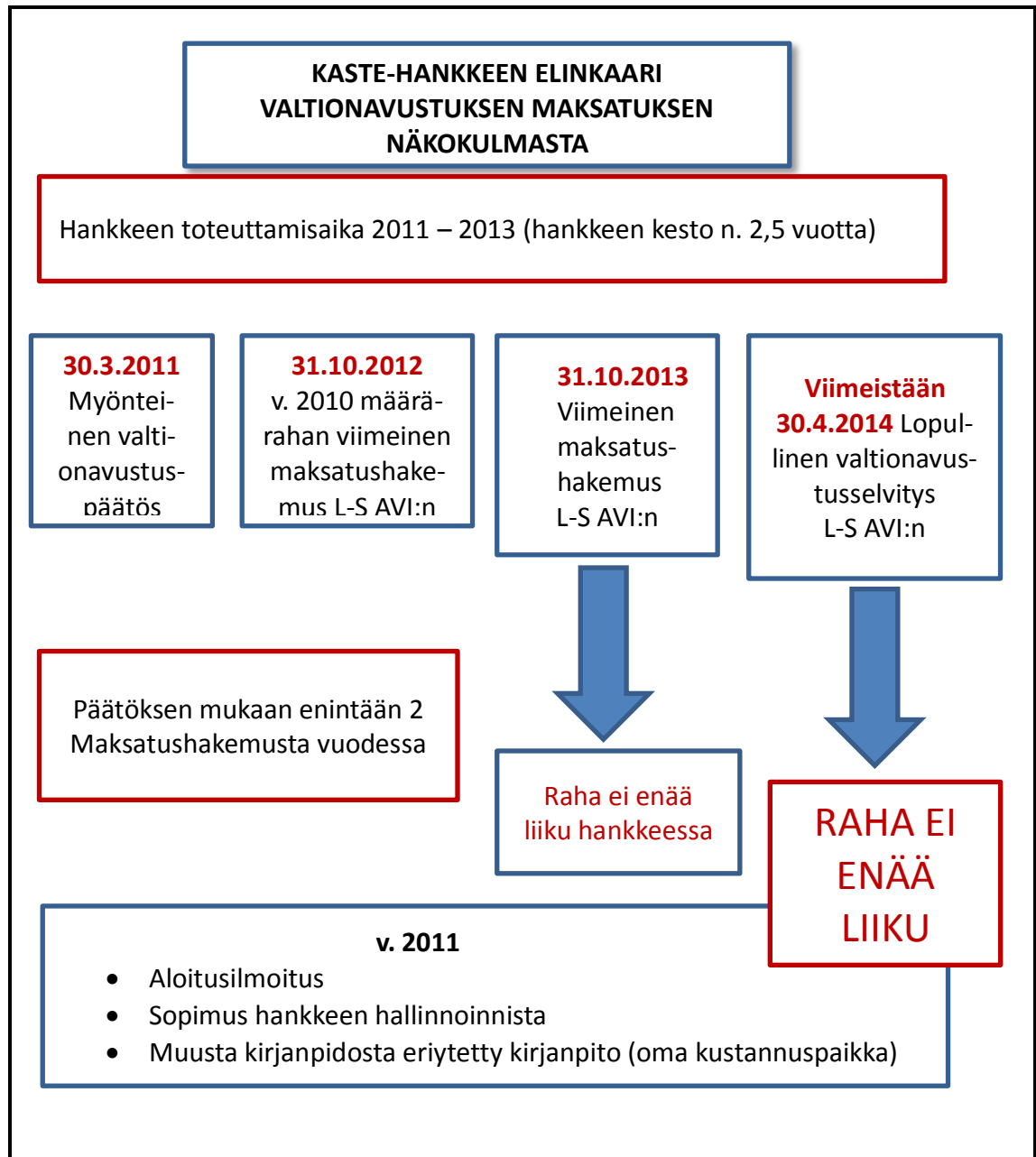
### **3.2 Rahoitusprosessi Kaste-hankkeessa**

Rahoitusprosessiin olennaisesti kuuluva maksatus on kokenut muutoksen. Kaste I -ohjelmakauden (2008 - 2011) aikana alkaneiden hankkeiden osalta maksatus on suoritettu kahden eri ohjeistuksen mukaisesti. Rahoituskäytäntö muuttui ja uusi ohjeistus tuli Sosiaali- ja terveysministeriöltä kirjeenä, joka oli päivätty 30.5.2012. Suomessa oli käynnissä useita Kaste-hankkeita, joiden maksatuskäytännöt muuttuivat kesken hankekauden. Tämän kirjeen mukaiset menettelytavat Kaste-hankkeiden maksatukselta ovat ” Sosiaali- ja terveysministeriö uudistaa hankkeiden kustannusten ja kirjaamisen menettelyjä vastaamaan paremmin lausunnossa esitettyjen esitettyjä kuntalain ja kirjanpitolain vaatimuksia. Ministeriö ilmoittaa, että käynnissä olevissa Kaste-kehittämishankkeissa noudatetaan jatkossa tässä kirjeessä määriteltyjä menettelyjä”. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Kirje 2012, 1.) Lausunnolla tarkoitetaan kirjanpitolautakunnan kuntajaoston sosiaali- ja terveysministeriön pyynnöstä antamaa Kaste-hankkeita koskevaa lausuntoa kehittämishankkeiden kustannusten ja valtionosuuksien kirjaamisesta (lausunto104) (Sosiaali- ja terveysministeriö. Kirje 2012, 1.)

Raportointi kuuluu osana hankemaksatukseen. Jokaisen maksatuksen yhteyteen tulee liittää raporttiosuus. Raportti on sanallinen selostus siitä, mitä hankkeessa on tapahtunut. Siinä kerrotaan, mitä hankkeessa siihen mennessä on tehty. Raporttiin liitetään luettelo järjestetyistä koulutuksista ja perustetuista ryhmistä. Ryhmien toiminnan tavoitteet esitetään. Raportissa esitellään hankkeen mahdolliset yhteistyökumppanit, asiantuntijatahot ja hanketyöntekijät sekä kerrotaan heidän tehtävänsä. Siinä selostetaan mitä osatavoitteita on saavutettu ja selvitetään näihin liittyvä rahankäyttö siltä osin kuin sitä on syntynyt. Jokainen osahanke tekee raportin omalta osaltaan ja hallinnoiva hanke kokoaa ne yhteen yhteiseen maksatushakemukseen.

Seuraavassa on kerrottu kestoaltaan tyypillisen Kaste-hankkeen rahoitusprosessin maksatuksien jaottelu hankkeen elinkaaren aikana. Viimeisen maksatushakemuksen jättö-

päivän jälkeen on puoli vuotta aikaa tehdä lisäyksiä tai korjauksia maksatushakemukseen. Sen jälkeen se on lopullinen.



**KUVA 3. Hankkeen elinkaari (Kuusisto & Teerikoski 2011, 8)**

Kuvassa 3 on Kuusistoa ja Teerikoskea mukaillen pelkistetyesti esitetty Kaste I -vaiheen aikana alkaneiden hankkeiden maksatustapahtumat hankeaikana. Kaste-hankkeiden kesto on tyypillisesti n. 2,5 vuotta. Hankkeille on kuitenkin mahdollista tehdä jatkohakemus, jos on perusteltua jatkaa työn keskeneräisyyden vuoksi ja hankkeen taustaorganisaatiot näkevät sen tärkeäksi. Organisaatiot joutuvat jatkohakemuksessa edelleen sitoutumaan omarahoitusosuuden maksamiseen. Tehtyjen jatkohakemusten tarkoituksena on pääsääntöisesti luotujen tai uudistettujen toimintatapojen

juurruttaminen käytäntöön. Jatkohakemuksen tekemistä suunniteltaessa mietitään muun ohessa sitä, onko hankkeen työntekijöillä mahdollista jatkaa työskentelyä hankkeessa. Monen työntekijän kohdalla tilanne on se, että he ovat anoneet omasta vakituisesta tehtävästään virkavapautta juuri hankeajaksi ja virkavapauden jatkaminen ei aina ole mahdollista. Pitkälle edenneessä hankkeessa ei saatujen kokemusten mukaan ole kovinkaan kannattavaa vaihtaa keskeisiä työntekijöitä uusiin.

## **4 HANKE KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ**

Yhä kasvavassa määrin hankkeita käytetään kehittämisen välineenä julkisella sektorilla. Hanke/projekti työmuotona juurtuu osaksi organisaatioiden strategioiden mukaista kehittämistyötä. Syyksi on helppo nähdä esimerkiksi se, että hanketyö on huomattu joustavaksi tavaksi muodostaa organisaatio asiantuntijoista jotakin tiettyä kehittämistyötä, jonkin toimintatavan kehittämistä tai uuden toimintatavan luomista varten.

Työn tai tehtävän suorittamisen jälkeen hanke on helppo purkaa ja jälleen koota uusi hankeorganisaatio uutta tehtävää varten. Kehittämishankkeitten saama julkinen rahoitus toimintaa ohjaavien tahojen osalta on varmasti omalta osaltaan lisännyt hankkeitten määrää.

### **4.1 Kehittämishankkeen erityispiirteitä**

Yritykset eivät pelkästään ole jatkuvasti nopeutuvan muutoksen megatrendin kohteena. Jatkuva ja koko ajan nopeutua muutos koskee myös julkisia organisaatioita. Sydänmaanlakan mukaan jatkuvan uudistumisen elementtejä ovat

- luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, jota kutsutaan myös innovaatiojohtamiseksi
- jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen
- tiedon hankkiminen, jalostaminen, yhdisteleminen ja jakaminen
- uudistuva, strategiseen ajatteluun pohjautuva suorituksen johtaminen. (Sydänmaalakka 2009, 58 - 59.)

Kehittämishankkeet erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa joutuvat toimimaan suurten muutospaineitten ja epävarmuuden keskellä. Vallitsevassa tilanteessa toimialan kehittäjien ja johdon osa ei ole helppo. Kehittämishankkeiden suunnittelussa pitäisi olla kyky ymmärtää suuria muutoksia, asiakokonaisuuksia ja nähdä pitkälle

eteenpäin, jotta hankkeita voisi asettaa siten, että kehittämistyön tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan järkevästi niukkoja resursseja tuhlaamatta. Kaste I -ohjelmakauden (2008 - 2011) aikana päättyneistä hankkeista saadun palautteen ja sidosryhmäkyselyn perusteella vallitseva tilanne on selkeästi nähtävissä. Ohjelmakauden loppuraportissa kerrotaan arvioinnin osoittaneen, että ”kunnissa vallitsee vahva tahtotila sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseksi Kaste-ohjelman tavoitteiden mukaisesti, mutta nykyisessä kunta- ja palvelurakenteessa ja sen pitkään jatkuneessa käymistilassa kehittämistyötä on hankala tehdä. Siksi sosiaali- ja terveydenhuollon kenttä toivoo vahvempaa ohjausta kansalliselta tasolta.” (Kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) 2008 - 2011 arviointi.)

## 4.2 Hanke kehittämisen välineenä terveydenhuollossa

Julkiset organisaatiot käyttävät enenevässä määrin hankkeita yhtenä kehittämisen välineenä. Terveydenhuollossa on varsinkin vajaan viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut jatkuvasti kasvava määrä erilaisia hankkeita ja projekteja, joiden avulla terveydenhuollon organisaatioiden kehittämistä on toteutettu. Seuraavassa kuvaan Kai Ruuskan terveydenhuollossa laatimaa oppimateriaalia lainaten hankkeen tarkoitusta ja sisältöä.

- Projektin tunnusmerkit
  - tilaustyö, jolla pitää olla omistaja
  - etukäteen määritellyt tavoitteet
  - aikataulu ja kustannusarvio
  - oma organisaatio
- Tehdään jotakin uutta tai parannetaan entistä
  - valmiita malliratkaisuja ei välttämättä ole olemassa
  - edellyttää runsaasti vuorovaikutusta
- Ohjauksen ja toteutuksen erottaminen
  - vaihejako ja työmenetelmät toimialariippumattomia
  - lopputuloksen valmistaminen on hankekohtaista. (Ruuska. 2009, 9.)

Ruuska esittää edellisen luettelon yhteenvedona, että ”projekti on tapa sopeutua muutoksiin ja väline aikaansaada niitä” (Ruuska 2009, 9).

Nykypäivänä hankkeita siis käytetään paljon erilaisten kehittämistoimien eteenpäinviemiseen. Terveydenhuolto elää suurten muutosten aikaa. Siihen vaikuttavat valtion



hallinnossa käynnistyneet mittavat kehitystoimet sairaan- ja terveydenhoidon uudistamiseksi ja tehostamiseksi. Siitä esimerkkinä on tässä työssä käsiteltävä Kaste-ohjelman alainen hanke. Toimintaa pyritään uudelleen organisoinnilla tehostamaan rakentamalla yhteistyömalleja alan eri toimijoiden kanssa, luomaan potilaiden kannalta yhtenäisempää palvelumallia (kohti yhden lukuun periaatetta) ja näin toimien löytämään säästöjä. Terveydenhuollon ja palvelujen laatua ei hankkeitten avulla ole tarkoitus näiden visioiden vuoksi heikentää, vaan parantaa.

Kaste-ohjelma on sosiaali- ja terveysministeriön asettama valtakunnallinen sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisohjelma. Ohjelma jakautuu kahdelle hankekaudelle, jotka ovat Kaste I ja Kaste II. Ohjelmassa on kuusi osa-aluetta, joihin hankerahoitusta kohdistetaan ja joilla Kaste II -ohjelmakauden tavoitteisiin vastataan:

1. riskiryhmille osallisuutta, hyvinvointia ja terveyttä
2. toimivampia palveluja lapsille, nuorille ja lapsiperheille
3. parempia palveluja ikäihmisille
4. uusi palvelurakenne ja tehokkaammat peruspalvelut
5. tieto ja tietojärjestelmät asiakkaiden ja ammattilaisten tueksi
6. johtamisen tukemaan palvelurakennetta ja työhyvinvointia.



**KUVA 4. Kuusi osaohjelmaa (Kaste-ohjelma 2012)**

Kaste-ohjelmassa määritellään sosiaali- ja terveystaloudelliset tavoitteet, kehittämistoiminnan ja valvonnan painopisteet sekä niiden toteuttamista tukevat uudistus- ja lainsäädäntöhankkeet, ohjeet ja suositukset. Tarkoituksena on, että valtakunnalliset, alueelliset ja paikalliset toimijat tekevät yhteistyötä, jotta uudistukset toteutuvat. Hyvien käytäntöjen luomiseen ja toteuttamiseen kunnat ja kuntayhtymät voivat hakea valtionavustusta. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma (Kaste) 2012.)

## **5 ETELÄ-SAVON SAIRAANKOITOPPIIRIN KUNTAYHTYMÄ**

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toimiala on sosiaali- ja terveystaloudellisten tuottaminen. Kuntayhtymän osakaskuntia vuoden 2013 alusta alkaen ovat Hirvensalmi, Joroinen, Juva, Kangasniemi, Mikkeli, Mäntyharju, Pertunmaa, Pieksämäki ja Puumala. Jäsenkuntien yhteenlaskettu väestömäärä on noin 105 500 henkeä. (Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän jäsenkunnat. ESSHP 2013.) Mikkeliissä sairaanhoitopiirillä on kaksi sairaalaa, Mikkelin keskussairaala ja Moision sairaala.

Sairaanhoitopiirin toiminta-ajatuksena on että ”kuntayhtymä huolehtii jäsenkuntiensa valtuutuksen nojalla erikoissairaanhoidon palvelujen järjestämisestä ja hankkimisesta sekä tuottaa erikoissairaanhoidon ja muita palvelusopimuksiin perustuvia palveluja sen mukaisesti, mitä palvelujen järjestämisestä jäsenkuntien kanssa ja palvelujen tuottamisesta muiden sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden kanssa sovitaan” (ESSHP:n hallintosääntö 2009, 2). Sairaanhoitopiirin strategiset linjaukset vuoteen 2020 asetetun yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi painottuvat palvelun kokonaisvaltaiseen ja hyvään laatuun, hoitoketjujen sujuvuuteen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen, jotka ohjaavat toimintaa sekä investointeja. Sairaanhoitopiiri pyrkii työpaikkana kilpailukykyisyyteen ja houkuttelevuuteen sekä pyrkii siihen, että johtajuus on kunnossa koko organisaatiossa. Tämä kaikki vaatii koko organisaation aktiivista kehittämistä ja sen toimintaympäristön kanssa tehtävää hyvää yhteistyötä (Etelä-Savon sairaanhoitopiirin strateginen ohjaus ja strategian toteuttaminen... Hallitus 2013.)

Sairaanhoitopiiri huolehtii terveydenhuollon palvelujen alueellisen järjestämissuunnitelman mukaisesti kuntien tarvitsemien erikoissairaanhoidon ja erikseen sovittavien perusterveydenhuollon palvelujen saatavuudesta ja terveydenhuoltojärjestelmän taloudellisesta ja asiakaslähtöisestä toiminnasta. Sairaanhoitopiirin missiona on myös tuottaa korkealaatuisia ja kustannustehokkaita terveydenhuollon palveluja ja tukea

kuntia väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Sairaanhoidopiirin linjauksessa strategiassa on kysymys tulevaisuudesta, tahdosta ja valinnoista. Tämä kaikki kiteytyy pohjimmiltaan muutokseen. Sairaanhoidopiirin toiminta-ajatuksena on ”Terveempi Etelä-Savo 2020”. Tällä lauseella kuvataan lyhyesti koko organisaation toiminnan tarkoitusta (Etelä-Savon sairaanhoidopiirin strateginen ohjaus ja strategian toteuttaminen... Hallitus 2013.)

### **5.1 Etelä-Savon sairaanhoidopiirin kehitystoiminta**

Kehittyvänä sairaanhoidopiirinä Etelä-Savon sairaanhoidopiirin alueella on ollut useita jo päättyneitä hankkeita ja on edelleen käynnissä sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste II) alaisia hankkeita. Sairaanhoidopiirissä toimii myös muiden rahoittajatahojen tukemia hankkeita mutta niistä tässä ei sen enempää. Kaste I ja II -ohjelmat ovat STM:n strategisen sosiaali- ja terveystalitiikan ohjausvälineitä vuosille 2008 - 2015. Kaste I -ohjelmakauden 2008 - 2011 päätavoitteet olivat:

- 1) osallisuuden lisääntyminen ja syrjäytymisen väheneminen,
- 2) hyvinvoinnin edistäminen ja terveyserojen kaventuminen sekä
- 3) palvelujen laadun, vaikuttavuuden ja saatavuuden parantaminen. Lisäksi alueellisia eroja pyritään kaventamaan. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma - KASTE. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisu 2012:12.)

Kaste II -ohjelmakauden 2012 - 2015 tavoitteena on, ”että

- 1) hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat ja
- 2) sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet ja palvelut on järjestetty asiakaslähtöisesti”. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma - KASTE. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisu 2012:1.)

Näihin ministeriön asettamiin tavoitteisiin sairaanhoidopiiri on pyrkinyt ja pyrkii vastaamaan hyvin kohdennetulla ja suunnitellulla hanketoiminnallaan. Tämän lisäksi kaiken kehittämistoiminnan lähtökohtina ovat sairaanhoidopiirin oman organisaation ja toiminta-alueen kehittämistarpeet. Projekteilla on siis suuri merkitys strategisen ketteryyden ja toimintakulttuurin uudistamisen näkökulmasta (Virtanen 2009, 35).

Sairaanhoidopiirin käytössä on tulokortti, jonka avulla strategiset linjaukset ja strategiset tavoitteet viedään käytännön tasolle. Tulokorttia käytetään apuna, kun näitä

muutostavoitteita/kehittämiskohteita viedään käytännön tason työssä eteenpäin. Strategisen linjauksen mukaisia kehittämistoimia toteutetaan asettamalla kullekin osa-alueelle tarkennetut tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista mitataan ja arvioidaan tulokortin mukaisilla tavoilla ja siihen kirjataan keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. (Etelä-Savon sairaanhoitopiirin strateginen ohjaus ja strategian toteuttaminen... Hallitus 2013.) ”Kehittämisosaaminen kiteytyy erilaisten kehittämis- ja laatumenetelmien hallintaan ja projektimuotoiseen kehittämiseen” (Virtanen 2009, 90).

Tässä työssä kerrotaan pelkästään Kaste-ohjelman mukaisista hankkeista. Sanalla projekti tarkoitetaan samaa asiaa kuin hanke eli tietyksi ajaksi suunniteltua työtä/toimintaa, jolle on määritelty alku, loppu, tavoitteet ja resurssit eli henkilöt ja rahat. Sairaanhoitopiirillä on perustettu projekteja erilaisiin kehittämistarkoituksiin mutta tässä käsitellään toimintaa hanke -nimikkeellä. Seuraavassa esitellään hanke, joka on Kaste -rahoitteinen ja noudattaa Kaste-ohjelman mukaisia tavoitteita alueella.

## **5.2 Arjen mieli -hanke**

Etelä-Savon sairaanhoitopiiri pyrkii toiminta-alueellaan kehittämään, tehostamaan ja parantamaan toimintaansa edellä esitettyjen tavoitteiden mukaisilla projekteilla ja hankkeilla. Hankkeille on määritelty sosiaali- ja terveydenhuollon eri osa-alueilla todettujen tarpeitten mukaiset tarkennetut tavoitteet Kaste-ohjelman antamia päätavoitteita noudattaen. Sairaanhoitopiiri on ollut ja on mukana useissa Kaste-hankkeissa.

Tässä työssä oli tarkastelussa mukana Arjen mieli -hanke (2011 – 2013). ”Laatua ja suunnitelmallisuutta mielenterveys- ja päihdetyön arkeen Itä- ja Keski-Suomessa”. Arjen mieli -hanke sai rahoituksen ja aloitti toimintansa Kaste I -ohjelmakaudella mutta toiminta sijoittui hankkeen elinkaaren aikana pääosin Kaste II -ohjelmakaudelle. Hankesuunnitelman mukaisesti hankkeen tavoitteena oli Itä- ja Keski-Suomen mielenterveys- ja päihdetyön kehittäminen paremmin kuntalaisten tarpeita vastaavaksi. Toiminnan lähtökohtana olivat kansalliset ohjelmat ja suositukset, erityisesti Mieli -ohjelma sekä kuntien ja kuntayhtymien omassa toiminnassaan toteamat kehittämistarpeet. (Arjen mieli -hanke. Täydennetty hankesuunnitelma 2011.)

Palveluiden kehittämistoiminta toteutettiin kunnissa ja kuntayhtymissä. Työn tukena toimivat projektiryhmät jatkoivat hankkeen suunnittelun yhteydessä käynnistynyttä

yhteistyötä. Kullakin osahankkeella oli oman osatavoitteensa mukainen projektiryhmä. Hankkeella oli yksi yhteinen ohjausryhmä, jossa oli jäseniä kaikista osahankkeista, hankkeeseen sitoutuneista yhteistyötahoista ja ministeriöstä. Kaste-hankkeiden arviointituen asiantuntijaryhmänä toimii Terveystieteen ja hyvinvointilaitoksen ryhmä, joka on laatinut oppaan ”Kaste-ohjelman valtionavustushankkeet: Näkökulmia arviointiin”. Oppaaseen kehoitetaan perehtymään arviointisuunnitelmaa laadittaessa ja erityisesti kun hankkeissa valmistellaan yksityiskohtaisempaa arviointisuunnitelmaa. (Hankeopas 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön kehittämishankkeiden valtionavustukset 2012 - 2015.)

Hanke oli jakautunut kuvan 5 mukaisesti alueelliseksi kokonaisuuksiksi eli osahankkeiksi, joista jokaisella oli projektiryhmän lisäksi hanke-/projektikoordinaattori. Osahankkeissa työskenteli myös joitakin seutukehittäjiä ja Keski-Suomen alueella kokemusasiantuntijat olivat mukana toiminnassa. Muina yhteistyökumppaneina toimi järjestöjä ja kuntien eri viranhaltijoita omien organisaatioidensa edustajina. Osahankkeita oli yhteensä kuusi, jotka on esitelty kuvassa kukin osahanke omalla värillään eroteltuna. Hankkeen hallinnoijana toimi Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.



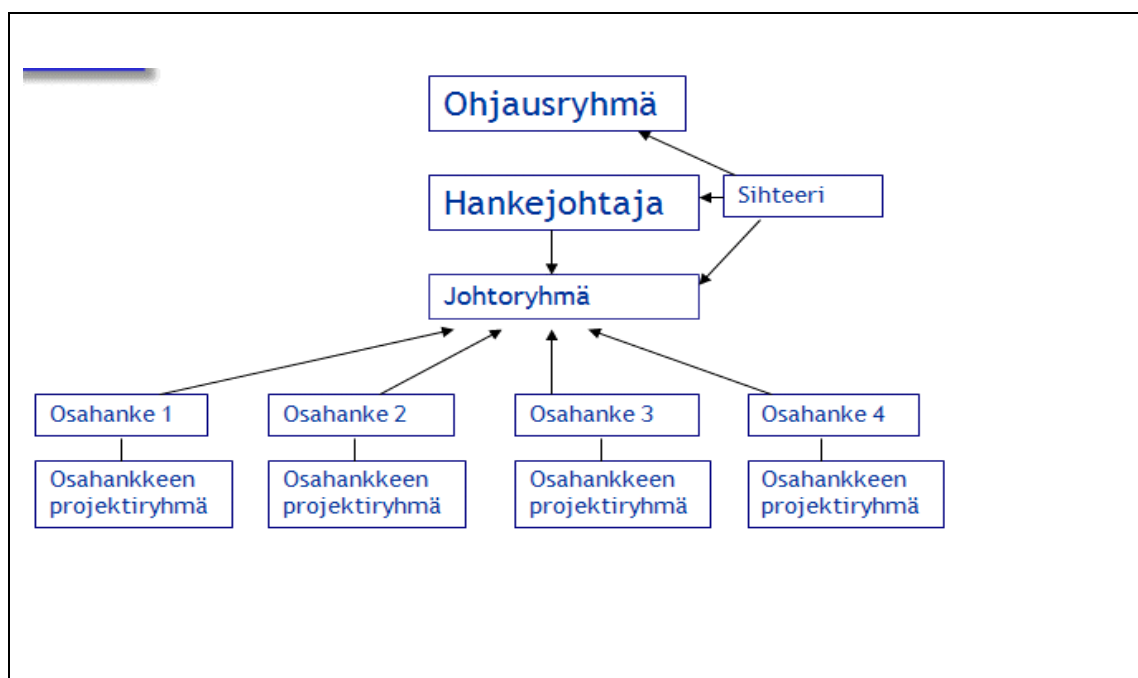
**KUVA 5. Arjen mieli hankkeen toiminta-alue (Arjen mieli -hankkeen kotisivut)**

Hankkeen alueelliset kokonaisuudet muodostuivat seuraavista kunnista ja kuntayhtymistä:

1. Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, Mikkelin kaupunki ja muita ympäröiviä kuntia
2. Joensuun kaupunki ja Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä (PKSSK)
3. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, Jyväskylä, Jämsä, Keuruu, Äänekoski, Viitasaari, Pihtipudas, Hankasalmi
4. Kuopion kaupunki, Kuopion psykiatrian keskus, Kuopion yliopistollinen sairaala
5. Pienet seutukunnat: Keitele, Pielavesi, Tervo, Vesanto
6. Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä: Iisalmi, Kiuruvesi, Vieremä ja Sonkajärvi.

Lisäksi yhteistyössä olivat mukana päihdehuollon erityispalvelujen tuottajat: Sovatek -säätiö, Kuopion seudun päihdesäätiö ja A-klinikkasäätiö. Aluetietojärjestelmän hyödyntämisessä oli mukana Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskus Oy, joka on alueen kuntien ja kuntayhtymien omistama. (Arjen mieli hanke. Täydennetty hankesuunnitelma 2011.)

Kuvasta 6 on nähtävissä Arjen mieli -hankkeen organisaatorakenne. Hanke organisoi-  
tui alueellisiksi kokonaisuuksiksi, osahankkeiksi. Lopullisessa hankerakenteessa osa-  
hankkeita oli kuusi. Hankealueet ja siihen liittyneet kunnat muotoutuivat vielä hank-  
keen aikana. Muutamia kuntia jäi pois hankkeen alkuperäisen suunnitelman mukaisesta  
kokoonpanosta mutta osahankkeitten määrään se ei vaikuttanut.



**KUVA 6. Arjen mieli hankkeen organisaatorakenne (Hankesuunnitelma 2011)**

## 6 ARJEN MIELI -HANKKEEN MAKSATUKSEN KARTOITTAMINEN

Arjen mieli -hankkeen rahoituksen budjetoitu määrä muodostuu kaikkien kuuden osahankkeen yhteenlasketusta rahoitustarpeen määrästä. Kukin osahanke laatii omalta osaltaan suunnitelman, jonka pohjalta määräytyy jokaisen oma rahoitusbudjetti. Osahankkeet asettavat siis rahoituksen kukin oman alueensa Kaste-ohjelman mukaisten kehittämistarpeiden mukaan. Taustaorganisaatioiden kyky ja halu oman rahoitusosuuden maksamiseksi on osatekijänä, joka määrittelee alueen kehittämistyön laajuutta tällä hankkeen yhteisesti laaditulla hankesuunnitelman mukaisella kehittämistyön alueella. Kaste-hankkeissa omarahoitusosuus on 25 % tarvittavasta rahamäärästä ja loppuosa 75 % on rahaa, joka on ministeriön kehittämishankkeisiin myöntämää, kehittämishankeasetuksen mukaista siirtomäärärahaa. Näistä koostuu kokonaissumma, joka esitetään hankehakemuksessa. Hakemuksen hyväksymisen ja myönteisen päätöksen jälkeen hanke voi tehdä aloittamisilmoituksen ja aloittaa toimintansa.



**KUVA 7. Arjen mieli -hankkeen maksatus**

Arjen mieli -hankkeen maksatus tapahtui kahden eri ohjeistuksen alaisuudessa. Se toi maksatukseen lisähaasteita. Kuvassa 7 esitetään maksatustapahtumien sijoittuminen

hankeajalle. Kaksi ensimmäistä maksatusta tehtiin hankkeessa vanhan käytännön mukaan ja ne pysyivät aikataulussa. Uusi ohjeistus astui voimaan 1.3.2012. Se aiheutti paljon lisätyötä kaikille osahankkeille ja erityisesti hallinnoivalle hankkeelle. Hallinnoiva hanke ohjeisti osahankkeita, vastasi kysymyksiin ja hankki lisäohjeistusta vastaan tullessiin ongelmiin. Osahankkeilla oli suuria vaikeuksia saada maksatushakemusta koottua uuden ohjeistuksen mukaisesta ja 3. maksatus myöhästyi. Hakemuksia ja niihin liittyviä lomakkeita jouduttiin pyytämään useaan kertaan uudelleen korjattuna. Maksatushakemuksen mukaiset kulut maksettiin hankkeelle vuoden 2013 alkupuolella.

Tämä aiheutti lisää muutoksia jatkossa. Sääntöjen mukaan yhden vuoden aikana voi olla vain 2 maksatusta. Ainoaksi toimintavaihtoehtoksi jäi yhdistää kaksi hankkeen viimeisintä maksatusta, maksatukset 4 ja 5. Viimeisestä maksatuskaudesta tuli pitkä, se käsitti aikavälin 1.10.2012 – 31.10.2013. Hanke tuotti koko ajan kuluja taustaorganisaatioilleen mutta valtionavustusrahoja ei ollut mahdollista saada ennen viimeisen maksatuksen tekemistä.

## 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on syntynyt inhimillisestä käytännöstä. Tarvitaan uutta tietoa, joka auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytämään keinoja ongelmista selviämiseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 20.) Tutkittava asia vaikuttaa valittuun tutkimusstrategiaan omalta osaltaan. Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta eli suunniteltua ja päätettyä tapaa siitä, miten tutkimus suoritetaan. Siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi tutkimusmetodi. (Hirsjärvi ym. 2004, 123.) Hirsjärvi tarkentaa näiden käsitteiden eroa lisäämällä, että tutkimusstrategian valinta on sukua päätökselle, uidaanko, lennetäänkö vai purjehditaanko joen yli. Tutkimusmetodi (menetelmä) koskee erityisesti veneen, lentokoneen jne. tyyppiä. Edelleen (Hirsjärven ym 2004, 125) mukaan voidaan erotella kolme perinteistä tutkimusstrategiaa:

1. *Kokeellinen tutkimus*, jossa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan.
2. *Survey-tutkimus*, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä.



3. *Tapaustutkimus (case study)*, jossa haetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia.

Tutkimusmenetelmät voidaan yleisen käsityksen mukaan karkeasti jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Hirsjärvi kuvaa, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on vaikea erottaa toisistaan. Niitä ei nähdä kilpaileviksi lähestymistavoiksi, vaan ne voivat täydentää toisiaan. Niitä voidaan siis käyttää rinnakkain. (Hirsjärvi ym.2004, 127.)

Tämän työn tutkimus vastaa edellä esitetyistä tutkimustavoista lähinnä case -tutkimusta, jossa käsitellään tietoa, joka liittyy yleisesti ajatellen suhteellisen pienen joukon kokemuksiin. Työn kohteena on Arjen mieli -hanke, jonka hallinnoivan hankkeen työntekijöiltä sekä hallinnoivan organisaation taloushallinnon toimijoilta aineistoa kootaan. Lisäksi tutkimuksen kohderyhmään kuuluu kaikkien osahankkeitten hankemaksatusten kanssa työskennelleet hankevastaavat (koordinaattorit) ja taloushallinnon henkilökuntaa. Tässä työssä haetaan tehtyjen hankemaksatusten kautta koettua ja saatua työntekijöiden kokemuksellista tietoa ja näkemyksiä maksatukseen liittyvistä osa-alueista ja niiden toiminnasta sekä käytännön tapahtumista ja toimivuudesta.

Tutkimusmenetelmät on tässä työssä rajattu kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Menetelminä käytetään havainnointia, seuranta, kertomuksia, haastatteluja ja kyselyjä. Kohderyhmä on tarkkaan rajattu ja pieni. Tutkimusaineisto on puhetta ja suurelta osin vapaasti kirjoitettua tekstiä, jonka perusteella pyritään tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Arjen mieli -hankkeen maksatus nousi esille tämän tutkimuksen aiheeksi sen vuoksi, että maksatukset hankkeen aikana aiheuttivat paljon keskustelua ja pohdintaa.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ei tullut kysymykseen sen takia, että otoskoko eli haastateltavien määrä on pieni. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään yleensä suurta tai ainakin tämän työn kohderyhmää suurempaa otosta. Kohderyhmä valitaan yleensä satunnaisesti ja kysymykset ovat strukturoituja (jäsenneiltyjä) siten, että ne voidaan koneellisesti, numeraalisesti laaditun matriisin (taulukon) avulla analysoida. Tämä tutkimus ei myöskään ole uusittavissa, koska toista samanlaista tilannetta ei ole.

*Reliabiliteetti* tarkoittaa mittarin tai menetelmän luotettavuutta määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen avulla tarkastellaan tutkimustuloksen toistettavuutta ja ei-sattumanvaraisuutta. (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2012.) Tässä tutkimuksessa ei reliabiliteettia pohdita tarkemmin, koska tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimustilanne on ainutlaatuinen eli tutkimus ei ole toistettavissa.

*Validiteetti* kuvaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tai ongelmaa. Validiteettia voidaan arvioida vertaamalla saatua tulosta todelliseen tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Jos saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi. Käytännön ongelmaksi voi muodostua se, että arvioinnin ulkopuolelle jäävää, todellista tietoa ei saada arvioitavaksi. (Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2012.) Tämän tutkimuksen validiteettiin eli luotettavuuteen palataan myöhemmin johtopäätösten yhteydessä.

## **6.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus**

Laadullinen tutkimus on joukko mitä moninaisimpia tutkimuksia. Hirsjärvi on listannut 43 eri tutkimuksen lajia, joista tässä mainitaan joitakin tunnetuimpia, kuten elämäkertatutkimus, intensiivinen arviointi, osallistuva havainnointi, paneelitutkimus, tapaustutkimus ja toimintatutkimus. (Hirsjärvi ym. 2004, 153.)

Tutkimustapoja eli keinoja tiedonhankintaan on useita. Yksi varsin tyypillinen tutkimustapa on tapaustutkimus eli case -tutkimus, jossa keskitytään yhteen tai vain muutamahan jollakin tietyllä tarkoituksella valittuun tapaukseen. Tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio, yritys, osasto tai toimintatapa. Case -tutkimuksessa aineistoa kerään useammilla menetelmillä ja siinä voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen lisäksi muitakin tutkimustapoja. Etnograafinen tutkimus soveltuu erityisesti toiminnan kuvaamiseen ja ymmärtämiseen ja käytetään menetelmänä osallistuvaa havainnointia, kuten haastatteluja, keskusteluja ja seuraamista. Siinä asiasta opitaan kokemalla se. Lisäksi voidaan mainita tekstin, puheen ja ilmiön tutkiminen omina tutkimustapoinaan sekä toimintatutkimus, action research, jossa tutkija on mukana kehittämisen tai muutosprosessissa. Toimintatutkimuksessa pyritään toimintaa tutkimalla kehittämään kyseistä toimintaa. Se on yhteistoiminnallista ja kohdistuu käytäntöihin. Esimerkkeinä toimin-

tatutkimuksista voidaan mainita projektit ja kehittämishankkeet. (Tutkimusmenetelmät 2012. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Oppimateriaali.)

Laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi organisaation tai toiminnan yksityiskohdista tai halutaan selvittää yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan aitoja asioita, joita ei voi siirtää keinotekoisiiin koeolosuhteisiin. Sen avulla halutaan ymmärtää asioita ke-  
räämällä tietoa syy – seuraussuhteista. Tieto on yleensä laadultaan sellaista, jota ei voi analysoida koneella systemaattisesti. (Tutkimusmenetelmät 2012. Mikkelin ammatti-  
korkeakoulu. Oppimateriaali.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella on useita sille tyypillisiä piirteitä. Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimusaineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja siinä tutkimus suoritetaan havainnoimalla, keskustelemalla tai haastatteleamalla ihmisiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei testata oletuksia, hypoteeseja, vaan pyritään tarkastelemaan aineistoa monitahoisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Tässä työssä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto sisältää paljon Arjen mieli -hankkeen maksatukseen liittyvää sähköpostikirjeenvaihtoa, keskusteluja kokouksissa ja puhelimessa eri osapuolten kanssa, haastattelut sekä kyselytutkimukset henkilöille, joiden työn osana on Arjen mieli -hankkeen maksatukseen liittyvät toiminnot.

Haastattelut tehdään vain kahdelle hankemaksatuksessa tiiviisti toimineelle avainhenkilölle. Toinen heistä on hankkeen hallinnoijan taloudesta vastaava henkilö ja toinen henkilö vastaa koko hankkeen toiminnasta ja siten myös maksatuksista. Kyselytutkimuksessa esitetään maksatuksen ohjeistukseen, toimintatapoihin ja maksatuksesta saatuihin kokemuksiin liittyviä kysymyksiä. Kyselyt tehdään samoille henkilöille kuin haastattelut. Raja-  
us on tehty näin tiukaksi käytännön syistä. Osahankkeiden koor-  
dinaattoreita ja talouspuolen henkilöitä ei työtehtävien päättymisen ja vaihtumisen vuoksi enää olisi ollut mahdollista kaikkia tavoittaa. Heidän kanssaan oli kuitenkin hankkeen kuluessa käyty suuri määrä sähköpostikirjeenvaihtoa ja erilaisia keskusteluita.

Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Kysymyksissä on joitakin eroja riippuen siitä, onko kysymys esitetty taloushallinnossa työskentelevälle henkilölle, vai hanketyössä maksatuksesta vastaavalle henkilölle. Tarkoituksena on saada esille näkökantoja eri toimijoiden osalta.

Laadullinen tutkimusmenetelmä nähdään tässä sopivimmaksi tavaksi tutkia aihetta, koska haastateltavien joukko on pieni. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää avoimia, kohdennettuja kysymyksiä, kuten tässä työssä toimitaan. Avoimia kysymyksiä käytettäessä voidaan tarvittaessa esittää asiasta lisäkysymyksiä. Siten tämän työn aikana tutkimusmenetelmät voivat muotoutua tutkimuksen edetessä eli tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa tarvittaessa.

Tässä tutkimuksessa tietoa saadaan koottua hankeaikana keskusteluista sekä hankkeen työntekijöiden kanssa että mukana olleiden organisaatioiden taloushallinnon työntekijöiden kanssa. Keskusteluja käydään kokouksissa, puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Tutkimuksen kannalta tärkeäksi tiedonhankintatavaksi nousee keskustelujen seuranta ja niissä ilmenevien asioiden havainnointi.

### **6.3 Aineiston kerääminen**

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan hankkia monin eri tavoin. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa pyritään saamaan esille tutkittavan näkökulmat ja ”ääni” (Hirsjärvi 2004, 155). Yleisimmät menetelmät aineistonkeruussa ovat haastattelu (yksilö-, teema- ja ryhmähaastattelu), kysely, havainnointi (esim. keskusteluissa tai muussa vuorovaikutuksessa) ja erilaisiin dokumentteihin perustuva analysoitu tieto. Näistä menetelmistä voidaan käyttää vain yhtä, tai niitä voidaan yhdistellä eri tavoin. (Tuomi & Sarajävi 2009, 71.)

Haastattelu on aineistonhankintakeinoista hyvin usein käytetty tapa. Haastattelu vaatii ennakkosuunnittelua. Aihealue pitää olla rajattu ja kysymykset ennakkoon mietitty. Haastattelu voidaan jakaa eri tyyppeihin, niiden ominaisuuksien mukaan. Strukturoidussa haastattelussa on selkeä rakenne, jossa kaikille esitetään samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin näkökohta aiheeseen liittyen on lyöty lukkoon mutta jotkut näkökohdat on jätetty avoimiksi. Kysymykset ovat kaikille samat tässäkin mallissa mutta vastaukset ovat avoimia. Teema-

haastattelussa kysymykset on lajiteltu teemoittain ja vastaajat voivat puhua teemoista avoimesti. Haastateltaessa haastattelija voi tarkentaa alueita kysymyksillä. Haastattelun avoimuus voi aiheuttaa sen, että haastattelu ohjautuu arvaamattomasti. Sen vuoksi tämä haastattelutapa saattaa olla yllätyksiä täynnä. (Tutkimusmenetelmät 2012. Oppimateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.) ”The purpose of interviewing is to allow us to enter into the other person’s perspective. Qualitative interviewing begins with the assumption that the perspective of others is meaningful, knowable, and able to be made explicit. We interview to find out what is in and on someone else’s mind, to gather their stories”. (Patton 2002, 341. Qualitative Research & Evaluation Methods.)

Laadullista tutkimusta käytettäessä tekijä on usein osallisena ilmiössä, jota tutkitaan. Tutkijan tulisi silloin kiinnittää huomiota omaan objektiivisuuteensa eli pyrkiä rajaamaan pois omia näkemyksiään aiheesta. ”Objektiivisuus syntyy omien subjektiivisuuksien tunnistamisesta”. (Tutkimusmenetelmät 2012. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Oppimateriaali.) Aineiston hankinnassa ja sen käytössä tulee muistaa myös etiikan pelisäännöt. Tutkittava tieto tulee olla luallista, eikä tutkimuskohdetta pidä käyttää millään tavoin hyväksi, esimerkiksi saatuja tietoja tai tuloksia vääristelemällä. Salaisiksi luokiteltua tietoa ei saa julkaista tai esittää julkisesti, eikä tutkimuksesta pidä tiedottaa vastoin aineiston luovuttajan tahtoa.

Tämän tutkimuksen tausta-aineisto kerätään Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Lounais-Suomen aluehallintoviraston kehittämishankkeille hankemaksatuksesta antamista ohjeistuksista hankkeen alkupuolella ja myöhemmin ohjeistuksen ja säännösten muutokseen liittyvästä kirjallisesta ohjemateriaalista.

Tässä työssä tutkittavaa, käytännön esille tuomaa aineistoa hankkeen maksatuksesta kootaan usean eri aineistonhankintamenetelmän avulla. Menetelmiä ovat havainnointi, keskustelut, seuranta, haastattelut ja kyselyt. Haastattelut ovat muodoltaan lähinnä teemahaastatteluja, joissa on ennalta mietittyjä kysymyksiä sovitusta aihealueesta mutta haastattelun aikana esitetään joitakin lisäkysymyksiä sen mukaan, miten haastattelu ohjautuu.

Lisäksi tehdään kysely hankkeen maksatuksesta vastaaville henkilöille sekä Arjen mieli -hankkeessa että hallinnoivan organisaation taloushallinnossa. Kysely toteutetaan lähettämällä kysymykset sähköpostilla, koska kyselyn ajankohtana hanke on jo

päättynyt. Näin toimien henkilöt ovat parhaiten saavutettavissa ja voivat vastata kyselyyn oman aikataulunsa mukaan. Kysely tehdään ainoastaan hallinnoivan hankkeen maksatukseen liittyville avainhenkilöille, joilla on tehtäviensä vuoksi selkeimmät näkemykset Arjen mieli -hankkeen maksatusten käytännön toteutuksesta. He ovat myös henkilöitä, jotka toimivat tehtävissään koko hankeajan ja siten heillä on oma käsityksensä siitä, mitä vaikutuksia maksatusohjeistuksen muutoksella oli käytännön työssä. Heille esitetään suunnilleen samat kysymykset. Henkilöiden erilaisten tehtävien vuoksi jotkin kysymykset hieman eroavat toisistaan. Näin pyritään saamaan laajempi näkemys aiheesta. Kysymykset ovat tämän työn liitteenä 1.

Aineiston sisältämä, saatu tieto tallennetaan kokoamalla keskustelujen sisältöä tekstiksi, tallettamalla aiheesta käytyjä sähköpostikeskusteluja, kirjoittamalla haastattelujen sisältö ja kyselyjen vastaukset ylös eli tehdään vastausten litterointi. Haastattelut ja kyselyt tehdään vain kahdelle hallinnoivassa hankkeessa vastuullisessa tehtävässä toimivalle henkilölle. Tämä muun muassa sen vuoksi, että heillä on molemmilla kokonaisvaltainen näkemys suoritetuista maksatustoimenpiteistä sekä siitä, mitä vaikutuksia maksatusohjeistuksen muutos sai aikaan hankemaksatuksissa. Heidän nimiään ei tässä työssä kuitenkaan mainita, vaikka nimenomaista kieltoa heiltä ei siitä ole tullut. Työn tekijä on kuitenkin ymmärtänyt, että he eivät pidä sitä tarpeellisena.

Tuloksissa on myös huomioitu ja kuvattu osahankkeiden vastuunalaisten työntekijöiden ja osahankkeiden taloustoimistojen työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä maksatuksista hankkeen toiminta-ajalta. Nämä tiedot on kerätty sähköposti-, ja puhelinkeskusteluista, kokouskeskusteluista ja havainnoimalla. Työn tekijä toimi Arjen mieli -hankkeessa hankejohtajan, Etelä-Savon osahankkeen koordinaattorin, hankkeen ohjausryhmän, hankkeen osahankkeiden vastuuhenkilöistä koostuvan johtoryhmän ja Etelä-Savon osahankkeen projektiryhmän sihteerinä koko hankeajan. Tästä johtuen hänellä oli havainnointien tekemiseen hyvät mahdollisuudet.

## **6.4 Tulokset**

Saadusta aineistosta ryhmitellään esille nousevat yhteiset piirteet, asiat ja huomiot ikään kuin teemoittain osa-alueiksi. Saaduissa tuloksissa eritellään eri toimijoiden mahdollisesti eriävät mielipiteet omiksi kappaleikseen. Lopuksi teen yhteenvedon käytyjen keskustelujen sisällöstä. Keskusteluja käytiin erityisesti hankejohtajan ja

usein myös hallinnoivan hankkeen talousvastaavan kanssa sekä osahankkeitten koordinaattoreiden ja taloustoimistojen työntekijöiden kanssa. Keskustelut painottuvat erityisesti hankkeen maksatuksiin maksatusohjeistuksen muutoksen jälkeen.

### *Ohjeistus hankkeen alussa*

Kyselyyn vastanneet kertoivat saaneensa hankkeen alussa riittävää ohjeistusta sekä sosiaali- ja terveysministeriöltä että Lounais-Suomen aluehallintovirastolta. Erityisen hyvänä pidettiin hallinnoivan hankkeen taloushallinnossa työskentelevän henkilön osallistumista Lounais-Suomen aluehallintoviraston järjestämään ohjaustilaisuuteen. Hallinnoivan hankkeen sihteeri ja osahankkeiden koordinaattorit ja hankevastaavat saivat ohjeistuksen kirjallisena ja keskustelujen muodossa yhteisissä kokouksissa, joissa ohjeistusta käytiin läpi hankejohtajan johdolla. Koordinaattorit kokivat ohjeistuksen kokonaisuuden ymmärtämisen haastavaksi. Keskusteluissa he toivat esille sen, että he olivat tietyn ammattialan asiantuntijoita mutta heillä ei ollut taloushallinnon koulutusta ja se aiheutti joiltakin osin lisähaastetta. Hankkeen alussa osahankkeiden taloushallinnoissa työskentelevien henkilöiden saama ohjeistus oli koordinaattoreiden vastuulla, lukuun ottamatta hallinnoivan hankkeen taloustoimistoa.

### *Ohjeistus maksatussäännösten muutoksen johdosta*

Kun maksatussäännökset eli kustannusten ja avustusten kirjaamisen menettely muuttui, opastusta ei pidetty riittävänä. Sosiaali- ja terveysministeriö ilmoitti asiasta kirjeellä 30.5.2012 ja Arjen mieli -hankkeessa toiminta uuden ohjeistuksen mukaan huomiointiin käytännön tasolla 1.9.2012 alkaen eli silloin kun 3. maksatusta alettiin koota ja osahankkeet kiinnittivät enemmän huomiota siihen, mitä uusi ohjeistus edellyttää. Tietoa siitä, miten muutokset tulevat vaikuttamaan käytännön työhön, ei yleisesti vastaajien mielestä saatu riittävästi ja asia jäi epäselväksi.

Erityisesti osahankkeet kaipasivat tarkempaa ohjeistusta. Heiltä tuli hallinnoijalle tiukkaakin kritiikkiä ja hallinnoiva hanke joutui puolustautumaan selventämällä, että uudet ohjeet ovat tulleet voimaan ministeriön päätöksellä ja ne lisäävät myös hallinnoivan hankkeen tarkastusvastuuta. Heidän toiveestaan hallinnoiva hanke esitti muutoksen esiin nostamia lisäkysymyksiä ja haasteita sekä sosiaali- ja terveysministeriölle

että Lounais-Suomen aluehallintovirastolle. Molemmilta tahoilta saatiin vastaus. Saatuna palautteena ministeriön esittämät vastaukset koettiin ”ympäripyöreiksi”.

Täyttä selvyyttä esitettyihin kysymyksiin ei koettu saatavan. Toivottiin selkeitä ja yhtenäisiä lomakkeita esimerkiksi palkkaselvityksiä varten. Tarkempi ohjeistus ja malli niiden laatimiseksi saatiin vasta hallinnoivan hankkeen pyynnöstä hankkeen aikana. Kaikki osahankkeet eivät olleet tyytyväisiä palkkaselvityslomakkeeseen, vaan joutuivat muokkaamaan sitä itse lisää.

*Mitä vaikutuksia maksatussäännösten muutoksella oli hankemaksatuksiin käytännön työssä*

Muutoksen jälkeen hankkeen työntekijät kokivat työmääränsä selkeästi lisääntyneen, koska tarkastettavien asioiden määrä kasvoi. Alkuperäisen toimintamallin mukaan hallinnoivan hankkeen taloustoimisto kirjasi osahankkeista tulleet rahamäärät yhdelle kustannuspaikalle, josta pääkirjan ote lähetettiin maksatushakemuksen liitteenä. Uudessa mallissa lähetettiin jokaiselta osahankkeelta oma pääkirjan ote eli kuusi erillistä otetta, joilla ei ollut kustannuspaikkaa hallinnoijalla.

Palkkayhteenvedot tuottivat joillekin osahankkeille suuren lisätyömäärän. Varsinkin niille osahankkeille, joilla oli useita sellaisia työntekijöitä mukana hanketyössä, jotka saivat hankkeesta vain osan palkastaan. He esimerkiksi johtivat osahanketta oman virkatyönsä ohessa. Kaikki, jotka saivat hankkeesta alle 100 % palkastaan, joutuivat täyttämään työajanseurantalomakkeen, jonka pohjalta palkat voitiin kirjata hankkeelle. Osa osahankkeista joutui muokkaamaan työajanseurantalomaketta useaan kertaan, koska ei pitänyt sitä tarpeisiinsa sopivana. Tämä työajanseuranta koettiin kokonaisuutena hyvin työlääksi. Hankaluuksia aiheutui lisäksi siitä, että lukuja ei saatu täsmäämään kirjanpidon kanssa. Tämä puolestaan aiheutti maksatushakemusten myöhästymisiä. Hallinnoiva hanke joutui lisäämään ohjeistuksen määrää ja sähköpostikirjeenvaihto asian tiimoilta vei selvästi huomattavan määrän aikaa ja tuotti lisätyötä työntekijöille. Ohjeita jouduttiin tarkentamaan useita kertoja ja pyytämään uudelleen sekä ministeriöltä että aluehallintovirastolta. Osahankkeet joutuivat omalta osaltaan korjaamaan ja täydentämään lähettämäänsä lomakkeita.



Hankkeen työntekijöiden kannanotto oli, että hanke olisi haluttu viedä läpi yhdellä toimintamallilla. Uuden toimintamallin omaksuminen koettiin huomattavan haasteelliseksi osahankkeitten näkökulmasta. Muutosvastarinta oli selkeää ja päällimmäiseksi nousi kysymys, ”miksi pitää muuttaa”. Huonona pidettiin yleisesti sitä, että toimintamalli piti muuttaa kesken hankkeen. Osahankkeiden koordinaattoreista suurin osa oli sitä mieltä, että uusien sääntöjen ymmärtäminen ja sen mukaisten maksatushakemusten kokoaminen vie heiltä kohtuuttomasti aikaa ja energiaa pois varsinaisesta hanketyöstä.

Hallinnoivan hankkeen taloustoimiston kaikki hankemaksatuksen parissa työskentelevät kokivat työmäärän vähentyneen ja maksatuksen muuttuneen huomattavasti selkeämmäksi. Maksatuksen nähtiin näin olevan kirjanpitolakien ja -asetusten mukainen. Aiemman toimintatavan mukaan tulot kirjattiin kulujen vähennykseksi ja sen koettiin hankaloittavan pääkirjan lukemista. Taloustoimisto on aiemmin saanut myös tilintarkastajilta tiedoksi, että näin toimiessa hanketta on vaikeaa tarkistaa. Osahankkeiden taloustoimistojen työntekijät kertoivat koordinaattorien välityksellä muutoksen hämmentäväksi ja hankalaksi.

Uuden ohjeistuksen mukaan pääkirjanote, kustannusliite (maksatushakemus), palkkayhteenveto ja selvitys sekä selvitys hankkeen etenemisestä tulee olla vastuuhenkilön allekirjoituksella varustettu. Palkkaselvityksessä tulee olla sekä palkan maksajan, että saajan allekirjoitukset. Tästä aiheutui se, että lähes kaikilta osahankkeilta jossakin vaiheessa unohtui allekirjoitus jostakin em. lomakkeesta. Jouduttiin pyytämään uusia lomakkeita allekirjoituksen puuttumisen vuoksi ja se lisäsi työmäärää ja ajoittaista tuskastumista maksatushakemusten kokoajille niin osahankkeissa, kuin hallinnoivassa hankkeessakin.

#### *Positiivisia havaintoja maksatuksen muutosta koskevan ohjeistuksen jälkeen*

Hankkeet, jotka aloittivat toimintansa uusilla ohjeilla, olivat paremmin ohjeistettuja taloushallinnon osalta ja toimintamalli koettiin hyväksi. Hallinnoivan hankkeen taloustoimisto koki muutoksen positiivisena ja työmäärää vähentävänä heidän osaltaan. Maksatusten tarkastus tuli taloustoimistolle aiempaa toimintatapaa helpommaksi.

*Seikkoja joihin tulevaisuudessa kannattaisi kiinnittää huomiota hankemaksatusten kanssa työskentelevien henkilöiden kohdalla*

Ratkaisevaksi nähtiin se, että taloustoimistoissa tulisi hyödyntää aikaisempaa hankeosaamista, jos sitä on. Maksatusten yhteydessä havaittiin henkilöiden vaihtuneen osahankkeiden taloustoimistoissa, jolloin asioita piti aloittaa alusta. Yhdessä osahankkeessa vaihtui myös hankevastaava 1 vuoden ajaksi. Tieto ei organisaatioiden sisällä kulkenut seuraajalle parhaalla mahdollisella tavalla. Kun henkilövaihdosten lisäksi tuli muutos maksatuksen ohjeistukseen, seurasi monia aikaa vieviä hankaluuksia toiminnoissa.

Hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden taloushallinnoissa työskentelevät henkilöt tekivät maksatuksiin liittyviä tehtäviä muun työnsä ohessa ja se ruuhkautti työntekijöitä.

#### *Kirjaamistavat*

Hallinnoija ei voi vaikuttaa osahankkeiden kirjaamistapaan, mutta siihen toivottiin selkiyttämistä, joka helpottaisi hallinnoivan hankkeen tekemiä tarkastuksia maksatusten kokoamisen yhteydessä. Hallinnoivan hankkeen taloustoimistosta toivottiin osahankkeille selkeitä ohjeita siitä, miten kulut pitää kirjata, miten pitää raportoida ja etenkin selkeitä ohjeita ja valmiita lomakepohjia työajan seurannasta.

Hankemaksatuksen maksatuskausilta tarvittavien pääkirjan otteiden saaminen koettiin haastavaksi. Joissakin tapauksissa yhtäjaksoista pääkirjan otetta ei ollut teknisesti mahdollista saada. Organisaatioiden kirjanpidon jaksotus ei ollut yhteensopiva maksatusjaksojen kanssa. Maksatusjaksot eivät katkenneet vuoden vaihtuessa, vaan jaksotus ylitti sen. Organisaatioiden käyttämät kirjanpidon ohjelmat eivät palautteen mukaan taipuneet siihen. Näissä taloustoimistoissa se aiheutti lisätyötä ja tunteiden kuumenemista.

Kaikki hankkeessa toimineet työntekijät, niin taloustoimistoissa, kuin hanketyössäkin maksatuksia laativat henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että sosiaali- ja terveysministeriön ja Lounais-suomen aluehallintoviraston tulisi toimittaa selkeät ohjeet, miten kustannukset kirjataan ja jaetaan hankkeessa. Koettiin, että nykyisen toimintamallin mu-

kaan hallinnoija joutuu ”arvaamaan”, mitä kuluja suurten otsikoiden alle kukin osahanke on sijoittanut pääkirjassa.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta on oppaiden luotettavuustarkastelussa erilaisia ja eri asioita painottavia tarkasteluja. Pohdittavaksi jää, onko laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa ylipäätään yhtenäisiä käsityksiä luotettavuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt esittämään asioita totuuden mukaisesti ja objektiivisesti. Olen alustavasti työni kautta perehtynyt valitsemaani aihealueeseen ja laajentanut näkemyksiäni aiheesta kirjallisuuden avulla. Erityisesti keskityin kehittämishankkeissa tehtyjen maksatuksista esiin nousseisiin haasteisiin käytännön työn kautta. Pyrin tarkastelemaan aihetta objektiivisesti seuraamalla maksatuksiin liittyvää toimintaa kaikkien hanketyössä mukana olevien osalta. Aineistoa keräsin kaikesta maksatukseen liittyvästä sähköpostikirjeenvaihdosta ja keskusteluista eri työntekijöiden kanssa. Pyrin tekemään havaintoja maksatuksista hankkeen eri vaiheissa ja eri ohjeistuksen alaisena. Luotettavuuteen pyrin myös tekemissäni haastatteluissa ja kyselytutkimuksessa. Haastateltavat ja kyselyyn vastanneet henkilöt valitsin hankkeen avaintehtävistä. Henkilöitä oli vain kaksi mutta he toimivat hankkeen maksatuksen parissa koko hankeajan ja olivat siten maksatuksen parhaita asiantuntijoita Arjen mieli -hankkeessa. He olivat myös vastuullisia hankemaksatuksen oikeellisuudesta ja laatimisesta ohjeitten mukaan. Pyrin työssäni totuudenmukaisuuteen siten, että pyrin kuuntelemaan ja ymmärtämään kaikkia henkilöitä, joilta sain aiheeseen liittyvää tietoa, myös ohjeiden antajia.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa ja arvioidessa tulisi pyrkiä ottamaan huomioon tutkimusta tekevän henkilön puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136).

Tässä opinnäytetyössä pyrin luotettavuuteen valitsemalla tutkimuksen kannalta hankemaksatuksen osaavimmat ja aiheeseen parhaiten perehtyneet henkilöt. Heille tehdyssä kyselyssä laadin molemmille myös omia kysymyksiä, joihin vastaamalla he pystyivät tuomaan esille näkemyksensä sekä saamansa kokemuksen perusteella että omien, toisistaan eroavien, työtehtävien kannalta katsottuna. Tällä tavoin pyrkimyksenäni oli tehdä tutkimuksesta puolueeton ja itsestäni objektiivinen aiheeseen nähden.

Vastaukset litteroin eri osa-alueitten mukaan ja näiden vastausten lisäksi kerroin myös heidän omakohtaisia näkemyksiään tehdystä hankemaksatuksesta.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET**

Johtopäätökset tutkimuksesta jakautuvat kahtia, riippuen siitä oliko työntekijä taloustoimistosta vai hanketyöstä. Molemmilla tahoilla oli omat toimintavastuunsa ja -tapansa. ”Kokemus opettaa” ja tämän hankkeen maksatuksessa mukana olleita se varmasti opetti, vaikka välillä tuskastuttikin.

### **7.1 Johtopäätökset**

Hallinnoivan hankkeen taloustoimistossa maksatuksen ohjeistuksen muutos koettiin hyvänä ja työmäärää vähentävänä. Muutos vähensi laskujen määrää hallinnoijan ja osahankkeiden välillä ja siten selkeytti maksatusta. Kirjaamistapoihin toivottiin kuitenkin lisää selkeyttä. Kirjaamistavat eivät ole eri organisaatioissa yhteneväiset, mikä aiheuttaa lisäselvityksiä ja -kysymyksiä hallinnoivan hankkeen taholta. Otsikoiden alle tehtyjen kirjausten sisällöt erosivat toisistaan.

Hanketyöntekijät sitä vastoin kokivat työmääränsä lisääntyneen. Erityisesti hallinnoivassa hankkeessa tarkastettava lomakemäärä kasvoi huomattavasti ja vastuu tarkastuksista lisääntyi. Osahankkeissa koettiin tuskastumisen hetkiä palkkaerittelyjen ja -yhteenvetojen kanssa.

Saatua ohjeistusta ei koettu riittäväksi. Ohjeistus ei ollut tarpeeksi yksityiskohtainen ja yksiselitteinen. Valmiita yhteneviä lomakepohjia kaivattiin hankkeen alusta lähtien. Hankkeen aikana yhteneväisiä lomakepohjia laadittiin lisää tarpeen mukaan.

Hallinnoivan hankkeen työntekijät joutuivat perustelemaan muutosta toistuvasti ja kertomaan, että muutos ei ollut hallinnoijasta lähtöisin, vaan sillä toteutettiin sosiaali- ja terveysministeriön 30.5.2012 antamaa ohjeistusta, joka puolestaan perustui kirjanpitolautakunnan kuntajaoston 17.2.2012 antamaan lausuntoon kustannusten ja valtionavustuksen kirjaamisesta (Kirje 30.5.2012. STM). Kirje välitettiin tiedoksi kaikille osahankkeille välittömästi sen saapumisen jälkeen. Kirje aiheutti suuren määrän lisäkysymyksiä ja tarkennuksia ohjeistukseen jouduttiin pyytämään useaan otteeseen.

Parhaimmassa, tai voidaanko sanoa pahimmassa, tapauksessa maksatushakemuksiin liittyviä lomakkeita jouduttiin pyytämään osahankkeilta jopa kolme eri kertaa uudelleen joko sen takia, että luvut eivät täsmänneet, maksatusaika oli merkitty väärin tai lomakkeista puuttui allekirjoituksia. Hallinnoivan hankkeen tarkastukseen käyttämä työmäärä kasvoi selkeästi, koska tarkastettavien lomakkeiden määrä kasvoi.

Taloushallintojen työntekijät ruuhkautuivat hankemaksatusten vuoksi, koska hoitivat maksatukseen liittyvät tehtävät muun työnsä lisäksi ja siitä aiheutui muutamassa tapauksessa kitkaa koordinaattoreiden ja taloushallinnon henkilöstön välillä.

## **7.2 Toimenpidesuosituks**

Esille nousi joitakin asioita, joita voisi olla hyödyllistä miettiä ja kehittää. Suhteellisen pieneltäkin vaikuttava toimintatavan muutos voi olla käytännön työssä tervetullut helpotus.

Suunnitteluvaiheessa hankkeen taloushallintoihin tulisi varata riittävä henkilöresurssi hankemaksatusten hoitamiseen. Arjen mieli -hankkeen aikana näin ei ollut hallinnoivassa hankkeessa eikä osahankkeissa, vaan henkilöt tekivät hankkeen taloushallinnon muiden töiden ohessa.

Osahankkeilta olisi hyvä pyytää etukäteen kirjaamistavasta kertomus. Se helpottaisi huomattavasti tarkastusta, koska ei tarvitsisi arvailla, mitä otsikot pitävät sisällään kussakin organisaatiossa. Asian työstämisen voisi aloittaa siten, että maksatushakemukseen liitettävässä pääkirjanotteessa olisi selvitys/tarkennus siihen kirjatuista summista. Lisäksi sovittaisiin kustannusliitteessä olevan luvun sisältö niin selkeästi, että kaikki osapuolet (hallinnoija, tarkastaja ja osahanke hakijana) tietäisivät, mitä ko. summaan on sisällytetty. Nämä asiat tulisi sopia ennen hankkeen alkamista.

Hanke olisi hyvä suunnitella taloudellisesti ja toiminnallisesti niin tarkkaan, ettei tulkintoja tarvitse tehdä. Paras vaihtoehto toiminnan joustavuuden kannalta olisi hanke-malli, jossa ei olisi osahankkeita, tai niitä olisi mahdollisimman vähän. Tavoitteena, että vain yhden organisaation ohjeet pätisivät kattavasti koko hankeajan. Asioiden tarkastaminen olisi helppoa, koska tulkintaa eri organisaatioiden raporteista ei tarvitsi-

si tehdä. Tämä paljon aikaa vievä vaihe jäisi pois ja työmäärä helpottuisi huomattavasti. Aikaa jäisi enemmän siihen varsinaiseen hanketyöhön, mitä varten hanke on perustettu.

Lomakkeita tulisi edelleen tarkentaa ja täyttöohjeista tehdä selkeät ja yksiselitteiset. Se vähentäisi lisäohjeiden ja -selvityksien pyytämistä sekä jatkuvien uudelleentarkistusten tekemistä hankeaikana. Työmäärä vähenisi ja työ olisi joustavampaa.

Heti hankkeen alussa, mikäli hankkeessa on osahankkeita, tulisi hallinnoivan talousvastaava, hankejohtajan ja osahankkeiden taloustoimistoissa työskentelevien välille luoda suora suhde asioiden hoidon helpottamiseksi. Hankkeen alkaessa kaikille hankkeen maksatukseen osallistuville henkilöille tulisi järjestää koulutusta säännöksistä, lomakkeista ja aikatauluista, siis myös osahankkeiden taloustoimistojen henkilöstölle.

Nämä kaikki edellä esitetyt kohdat parantaisivat kykyä saada maksatukset aikataulullisesti ja ohjeiden mukaisesti tehtyä täsmällisesti ja oikein. Asioita hoidetaan koko ajan enemmän sähköisen verkon kautta. Kehittämishankkeissa tulisi kulkea tämän kehityksen etunenässä. Paperin pyörittämisestä aiheutuvan työmäärän vähentämiseksi ja yleensäkin paperin vähentämiseksi tulisi hankehakemus voida jättää sähköisesti sosiaali- ja terveysministeriölle sitä varten tehdyille alustalle. Hankkeen maksatushakemukset pitäisi voida jättää sähköisesti aluehallintovirastolle ja allekirjoitetut versiot dokumenteista toimitettaisiin vasta loppuraportin yhteydessä.

## 8 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyön tekeminen on ollut, etenkin työn alussa, hieman haastavaa. Aiheen selkiinnyttyä sain työn lopulta alkuun. Työ on ollut mielenkiintoista ja kiistatta lisännyt osaamistani hanketyöstä. Työn tekemisen aikana olen joutunut syvemmin miettimään hanketyön eri osa-alueita ja toimintoja. Materiaalia kertyi lopulta niin paljon, että mahdollisuuksia olisi ollut paljon laajemmankin työn tekemiseen. Aika kuitenkin asetti tiukat rajat työ laajuudelle. Työn tekeminen on ollut aika yksinäistä puuhaa, sillä nykyisessä tilanteessani minulle ei ole ketään tukenani tässä tehtävässä. Henkilöt, jotka kokemuksellisesti ovat perehtyneet hanketyöskentelyyn, ovat omissa kiireisissä tehtävissään. En tahtonut heitä vaivata. Ohjaavan opettajan tuki ja neuvot ovat olleet siksi sitäkin arvokkaampia ja olen niistä hänelle kiitollinen. ”Hyvä on riittävän hyvä”

sanoi esimieheni minulle kerran. Tästä työstä tuli minulle riittävän hyvä kokonaistilanteeseeni nähden.

Opinnäytetyön aiheen olin päättänyt liittyvän jollakin tavoin hanketyöskentelyyn jo pari vuotta sitten. Työskentelin Arjen mieli hankkeessa, pidin työstäni ja olin aiheesta kiinnostunut. Aihe muutti muotoaan muutaman kerran ja selkiytyi lopullisesti vasta hankkeen puolenvälin jälkeen. Hanke eli kuitenkin työmäärällisesti kiihkeintä vaihetta, joten työni ei edennyt paljoa aloittamista pidemmälle. Koko ajan kuitenkin keräsin materiaalia ja havainnoin hankkeessa ilmenneitä haasteita.

Aloitin työn kirjoittamisen keväällä 2013. Kesä kului muiden elämään liittyvien asioiden parissa ja syyskin suurelta osin työkiireissä. Arjen mieli -hanke päättyi 31.10.2013 ja sen jälkeen vasta pääsin keskittymään tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Työn tarkoituksiksi muodostui tehdä katsaus valtakunnallisen Kaste I -ohjelman alaisen, Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallinnoiman Arjen mieli -hankkeen maksatusprosessin aikana ilmenneisiin haasteisiin. Tarkoituksena on tarkastella maksatuksen tapahtumia käytännössä ja löytää joitakin toimintatapoja, joilla tulevien hankkeitten maksatusprosessia voisi työmäärällisesti helpottaa, saada maksatus ajallisesti täsmällisemmäksi ja toimivammaksi.

Mikäli sairaanhoitopiirillä on jatkossa hallinnoitavana Kaste II -ohjelmakauden alaisena toimiva uusi hanke, saattaa tästä työstä maksatuksen helpottamiseksi löytyä joitakin kehittämiskelpoisia ajatuksia. Uudelle työntekijälle missä tahansa Kaste-hankkeessa tämä on tiivistetty, lyhyt tietopaketti siitä, miten Kaste-ohjelman alainen kehittämishanke ja sen maksatus toimii.

## LÄHTEET

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Arjen mieli -hanke. Täydennetty hanke-suunnitelma 19.1.2011.

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Jäsenkunnat. WWW-dokumentti. <http://www.esshp.fi/jasenkunnat>. Päivitetty 20.9.2013. Luettu 9.11.2013.

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Strateginen ohjaus ja strategian toteuttaminen tasapainotetun tulokortin avulla. Hallitus 30.10.2013.

Eurooppatiedotus. Ulkoasiainministeriö. WWW-dokumentti. [http://europa.eu.about-eu/funding-grants/index\\_fi.htm](http://europa.eu.about-eu/funding-grants/index_fi.htm). Päivitetty 18.6.2013. Luettu 15.10.2013.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (KASTE) 2008–2011 arviointi. Julkaisu 2012: 12. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kaste-hankkeet. Ohjauskirje 30.3.2011. Lounais-Suomen aluehallintovirasto.

Kaste-hankkeiden ohjaustilaisuus 11.5.2011. Lounais-Suomen aluehallintovirasto.

KASTE-ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet). Päivitetty 16.11.2012. Luettu 20.3.2013.

Korpi - Filppula, M. ym. 2000. Kehittäjän karttakirja. Helsinki: Kauppakaari.

Lehtimäki, Jenna 2010. Projektin onnistumiseen vaikuttavat tekijät: Viirkorpi, Paavo 2000. Onnistunut projekti. WWW-dokumentti. <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/projektin-onnistumiseen-vaikuttavat-tekijat>. Kirjoitettu syksy 2010. Luettu 12.10.2013.

Lähteenmäki-Smith, Kaisa, Terävä Eeva 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (KASTE) 2008-2011 arviointi.

Patton, Michael Quinn 2002. Qualitative research and evaluation methods. California: Sage Publications, Inc.

Pelin, Risto 2009. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.



Projektijohtamisen sanastoa. Suomen Projekti-Instituutti Oy. WWW-dokumentti.  
[http://www.projekti-instituutti.fi/osaamisen\\_kehittaminen/projektijohtamisen\\_sanastoa](http://www.projekti-instituutti.fi/osaamisen_kehittaminen/projektijohtamisen_sanastoa). Ei päivitystietoa.  
Luettu 8.11.2013.

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus.  
Helsinki: Talentum Media Oy.

Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeiden hallinnoinnista, valvonnasta ja maksatuksesta sekä STM:n ja Lounais-Suomen aluehallintoviraston työnjaosta. Kirje Kaste-hankkeille 8.10.2012. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Virtuaali ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Päivitetty 4.7.2012. Luettu 24.11.2013.

**LIITE 1 (1).****KYSELYSSÄ ESITETYT KYSYMYKSET**

1. Saitko mielestäsi maksatuskäytännöistä riittävästi opastusta ennen hankkeen aloittamista hanketta ohjaavilta ja valvovilta tahoilta?
2. Kun maksatussäännöt muuttuivat, oliko opastus silloin mielestäsi riittävää ja selkeää?
3. Koitko jonkin maksatuksen toiminnan alueen huonontuneen maksatussäännösten muutoksen jälkeen?
4. Jos maksatussääntöjen muutos oli mielestäsi positiivinen, miten se näkyi työssäsi?
5. Oliko jotakin muuta positiivista kehitystä yleisesti havaittavissa sääntömuutoksen jälkeen?
6. a. Mitä olisi tehtävissä (tulevaisuutta ajatellen) työmäärän vähentämiseksi sinua vastaavan työntekijän osalta?
- 6.b. - kaikkien hanketyöntekijöiden osalta?
7. Mitä sellaista maksatuksessa tulee mieleesi, mitä voisi muiden toimijoiden osalta kehittää maksatuksen joustavuuden parantamiseksi?
8. Teit taloushallinnon kanssa yhteistyötä ja sinulla on varmasti jonkinlainen kuva, miten muut työntekijät (jotka osallistuvat Kaste-hankemaksatukseen) ovat kokeneet sääntöjen muutoksen?
9. Ovatko säännöt mielestäsi heille yhtä hyvin selvillä kuin sinulla?
10. Jos ei, niin pitäisikö jatkossa kiinnittää enemmän huomiota tiedotukseen kaikkien hankemaksatusten kanssa työskentelevien henkilöiden osalta?

**LIITE 1 (2).**

11. Tuleeko mieleesi jotakin muita asioita, joita haluaisit mainittavan?
12. Miksi maksatus myöhästyy ja mitä ovat ne syyt, jotka siihen osaltaan vaikuttavat?
13. Voisiko hallinnoija velvoittaa tietynlaiseen kirjaamistapaan maksatuksien tarkastuksien helpottamiseksi?
14. Haluaisitko tehdä joitakin muutosehdotuksia toimintatapoihin maksatusprosessin helpottamiseksi?

(Tekijän huomauttaa, että liitteessä olevaa juoksevaa sivunumerointia ei ole työssä huomioitu, vaikka ne ovat näkyvissä.)